



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN ORGANIZACIONAL**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA
MAZZARELLO - QUITO**

ERIKA ESTEFANÍA ESTRELLA PANTOJA

DIRECTORA: MTR. MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS

QUITO, 2016

ÍNDICE

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO - QUITOi

AGRADECIMIENTO.....vi

DEDICATORIA..... vii

RESUMEN..... viii

INTRODUCCIÓNix

CAPITULO 1 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... 1

1.1. La comunicación..... 1

1.1.1. Niveles comunicación 2

1.1.1.1. Nivel interpersonal azar..... 2

1.1.2. Dimensiones expresivas de la comunicación 4

1.2. La comunicación organizacional 5

1.2.1. Origen y evolución de la comunicación organizacional 6

1.2.3. Funciones de la comunicación organizacional..... 12

1.3. Comunicación interna..... 14

1.3.1. Canales de comunicación interna..... 15

1.3.2. Flujos de comunicación interna..... 19

1.3.3. Público interno 20

1.4. Cultura corporativa 21

1.5. Identidad corporativa 23

1.5.1. Signos de la identidad 23

1.6. Imagen corporativa 24

1.7. Filosofía corporativa..... 24

1.7.1. Misión..... 25

1.7.2. Visión 25

1.7.3. Valores 26

1.8. Diagnóstico de comunicación..... 26

1.8.1. Diagnóstico de comunicación interna 26

1.8.2. Tipos de diagnóstico de comunicación 27

1.9. Plan de comunicación 28

1.9.1.	Objetivos del plan de comunicación	28
1.9.2.	Estrategias y tácticas	29
1.10.	Los centros educativos como organizaciones	30
1.10.1.	Comunicación organizacional en centros educativos.....	30
CAPÍTULO 2.....		33
UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO		33
2.1.	Unidad Educativa Santa María Mazzarello como organización	33
2.2.	Historia de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello	33
2.3.	Antecedentes.....	34
2.3.1.	Filosofía corporativa	35
2.3.2.	Identidad corporativa.....	37
2.3.2.1.	Logotipo.....	37
2.3.2.2.	Escudo	38
	Gráfico 4: Escudo Unidad Educativa Santa María Mazzarello (UESMM, 2014).....	38
2.1.1.	Organigrama funcional.....	39
CAPÍTULO 3.....		40
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO		40
3.1.	Introducción.....	40
3.2.	Objetivos.....	40
3.2.1.	Objetivo general.....	40
3.2.2.	Objetivos específicos	40
3.3.	Metodología.....	41
3.3.1.	Técnicas	41
3.3.2	Universo y muestra	41
3.4.	Análisis de resultados	43
3.4.1.	Datos generales	43
3.4.2.	Cultura Organizacional	44
3.4.3.	Comunicación	52
3.4.4.	Clima laboral.....	61
3.5.	Análisis FODA	68
3.6.	Conclusiones.....	71

3.7. Recomendaciones	71
CAPÍTULO 4.....	72
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO - QUITO	72
4.1. Introducción.....	72
4.2. Objetivos.....	73
4.2.1. Objetivo general.....	73
4.2.2. Objetivos específicos	73
4.3. Estrategia de comunicación	73
4.3.1. Estrategia 1: Generación de la cultura corporativa de la UESMM.....	73
4.3.2. Estrategia 2: Incremento de nuevos canales comunicacionales y optimización de los ya existentes	74
4.3.3. Estrategia 3: Propuesta de actividades de entretenimiento enfocadas a cada público	75
4.3.4. Estrategia 4: Desarrollo profesional de los funcionarios de la UESMM	75
4.4 Matriz de la propuesta de plan de comunicación para la UESMM	77
4.5. Monitoreo y evaluación	78
4.6. Presupuesto	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: NIVELES DE COMUNICACIÓN	4
TABLA 2 ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	7
TABLA 3: CANAL Y COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	17
TABLA 4 CANALES DE COMUNICACIÓN	19
TABLA 5: PERFIL DE ENCUESTADOS	43
TABLA 6: FODA.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: MODELO DE SHANNON Y WEAVER (FISKE, 1985)	2
GRÁFICO 2: CÓMO LIDIAR CON LAS SUBCULTURAS DE LA ORGANIZACIÓN (RITTER, 2008, PÁG. 61).....	22
GRÁFICO 3: LOGOTIPO UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO (UESMM, 2015).	37
GRÁFICO 4: ESCUDO UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO (UESMM, 2014)	38
GRÁFICO 5: MISIÓN UESMM	44
GRÁFICO 6: VISIÓN UESMM.....	46
GRÁFICO 7: CARACTERÍSTICAS UESMM	47
GRÁFICO 8: CARACTERÍSTICAS DESTACADAS	48
GRÁFICO 9: CONSULTA NOMBRE DE RECTORA.....	49
GRÁFICO 10: :DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN	50
GRÁFICO 11: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS	51
GRÁFICO 12: FRECUENCIA CON LA QUE RECIBE INFORMACIÓN.....	52
GRÁFICO 13: PERCEPCIÓN DE INFORMACIÓN	53
GRÁFICO 14: TIEMPO EN EL QUE RECIBE LA INFORMACIÓN	54
GRÁFICO 15: CARTELERAS	55
GRÁFICO 16: MEDIOS POR LOS QUE SE INFORMA EN LA UESMM.....	56
GRÁFICO 17: MEDIOS CONSIDERADOS EFECTIVOS	58
GRÁFICO 18: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	60
GRÁFICO 19: RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS	61

GRÁFICO 20: RELACIÓN CON LOS PROFESORES	62
GRÁFICO 21: RELACIÓN CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	63
GRÁFICO 22: RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES	64
GRÁFICO 23: TIPO DE RELACIÓN	65
GRÁFICO 24: FACTORES QUE AFECTAN A LA COMUNICACIÓN	66
GRÁFICO 25: REDES SOCIALES	67

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer profundamente a todas las personas que de una u otra manera han sido una pieza importante dentro de este proceso. Gracias a mis queridos padres Alberto y Nancy por su amor incondicional, a mis hermanas Joyce y Mishel por su predisposición para ayudarme, a mi esposo Alex por todo su apoyo, a mi querida tía Martha por su apoyo a lo largo de toda mi vida estudiantil a mi suegra Charito por cuidar con amor de mi hijo, a María del Carmen Cevallos por su paciencia, a mis queridas amigas y amigos que no me dejaron decaer, a todas las personas que con sus palabras de aliento me han animado a seguir y finalmente pero no menos importante a Dios que siempre me ha llevado de su mano.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi amado Emilio quien representa la luz en mi vida para seguir adelante y a mi eterna amiga Gaby Jiménez, que siempre me acompaña desde arriba.

RESUMEN

La presente disertación fue realizada con el fin de diseñar una propuesta de plan estratégico de comunicación interna que responda a las necesidades comunicacionales de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello – Quito y fortalezca la cultura corporativa del plantel.

Para lograr el objetivo planteado fue necesario recolectar información bibliográfica que permitiera unificar conceptos para dar paso a la investigación. A partir de esto se realizó una investigación cuali-cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta al público objetivo para determinar indicadores de comunicación organizacional que permitieran detectar las falencias comunicacionales de la institución.

Los resultados de la investigación por encuestas, determinaron que en la UESMM existen varias falencias en cuanto a comunicación interna; se pudo detectar que ciertas áreas de la institución se encuentran descuidadas por las autoridades y que no se ha trabajado a fondo en fomentar un sentido de pertenencia, también evidenció la existencia de problemas en cuanto a los canales de comunicación.

Con el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, se planteó una línea base sobre la que se trabajó para determinar estrategias de comunicación interna que favorezcan a todos los miembros de la institución: estudiantes, docentes, administrativos y autoridades para generar un mejor ambiente de trabajo y con eso lograr establecer la cultura corporativa.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna representa un elemento clave para que cualquier institución logre sus objetivos y metas ya que se enfoca en las relaciones del talento humano de la organización que representan su activo principal. La aplicación de un plan estratégico de comunicación permitirá que todos los miembros de la institución contribuyan a un mismo fin, se logren los objetivos institucionales y se cree un vínculo entre los integrantes de la institución y ésta.

El proyecto consistió en desarrollar un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa en el plantel educativo. El trabajo aborda: marco teórico, acercamiento al centro educativo, diagnóstico de comunicación y finalmente la propuesta del plan estratégico de comunicación interna.

El capítulo uno se enfoca en el marco teórico, se realizó una aproximación a los conceptos de comunicación como: comunicación organizacional, historia de la comunicación, teorías de comunicación organizacional, cultura organizacional, entre otros que sirvieron como argumento para realizar el presente estudio.

En el segundo capítulo se realizó un acercamiento a la Unidad Educativa Santa María Mazzarello y se presentan sus características institucionales: historia, antecedentes, integrantes, imagen corporativa, todos estos elementos que permitieron conocer a fondo al centro educativo.

En el capítulo tres se encuentra la fase del diagnóstico comunicacional, aquí se muestran los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y observación realizada, posteriormente se analizó la información obtenida y se realizaron conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el capítulo cuatro contiene la propuesta de plan estratégico de comunicación interna de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello, en éste se detallan estrategias comunicacionales que serán aplicadas a la institución con el fin de mejorar la comunicación interna y todos los elementos que comprende.

CAPITULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. La comunicación

El ser humano comunica por naturaleza desde sus inicios pues se trata de una actividad simbólica mediante la cual un individuo expresa, interpreta y actúa en el contexto social en el que vive. En el proceso comunicativo las personas reciben datos para darles un significado de acuerdo al contexto en el que se encuentren. Es imposible no comunicar, todo el tiempo estamos comunicando, voluntaria o involuntariamente ya que la comunicación es una actividad fundamental por la que un individuo expresa sus ideas, sentimientos y emociones.

Según distintos autores la comunicación es:

“La comunicación no constituye una parte de la psicología, sino el principio mismo que rige las relaciones entre el hombre y el mundo, entre el individuo y la sociedad, determinando la fenomenología del comportamiento humano” (Costa, 1987).

“ La comunicación es un proceso dinámico irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado” (Saló, 2005).

El modelo de Shannon y Weaver presenta a la comunicación como un proceso lineal y sencillo en el que intervienen los siguientes elementos:

Fuente: Es el emisor que inicia el proceso de comunicación, puede tratarse de un componente humano o mecánico que produce los signos que formarán el mensaje; determinará el tipo de mensaje a enviar y su complejidad.

Transmisor: Es el recurso técnico que convierte el mensaje enviado en un conjunto de señales adecuadas al canal que las transmita.

Canal: Es el medio físico que transmitirá las señales codificadas por el transmisor al espacio

Receptor: Será quien decodifique el mensaje transmitido por el canal y lo reproducirá en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor o destinatario.

Destinatario: Es el receptor a quien está destinado el mensaje originalmente

Fuente de interferencia o ruido: interferencia o distorsión que cambia el mensaje de maneras imprevisibles durante la transmisión.

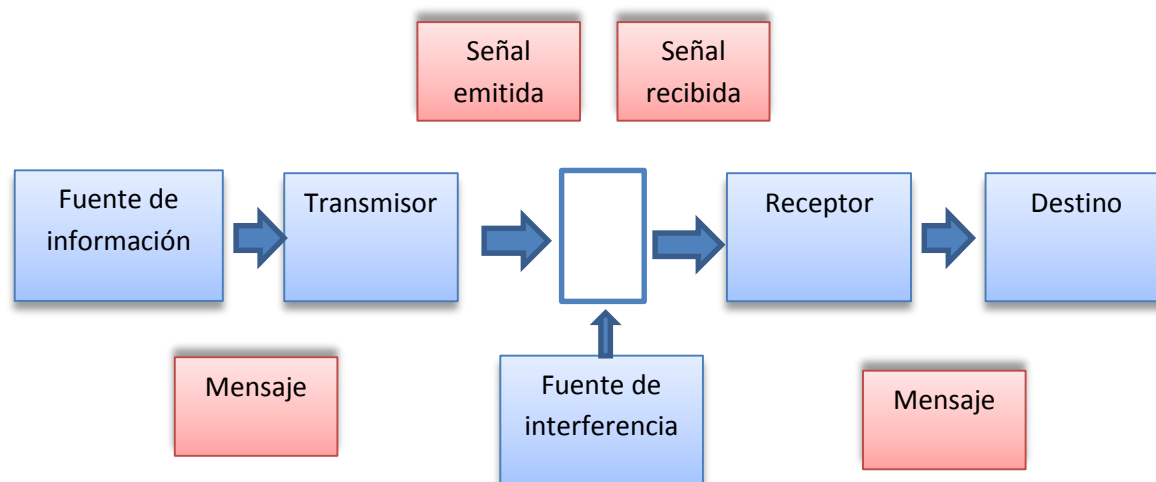


Gráfico 1: *Modelo de Shannon y Weaver (Fiske, 1985)*

Este modelo de comunicación es aplicable a relaciones en las que se utilizan medios de difusión y para comunicación interna empresarial, por lo que se lo utilizará a lo largo de esta disertación para determinar a quien corresponde cada elemento dentro de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello, con esto se podrá establecer cómo está funcionando cada uno de ellos.

1.1.1. Niveles comunicación

La comunicación es una actividad que se da en varios ámbitos y en cada uno de ellos se manifiesta de distintas formas por lo que se la ha dividido en niveles; Joan Costa ha citado que la psicología situacionista será el enfoque pragmático que permitirá el estudio y técnicas comunicacionales y sus efectos. La “Ley Proxémica”, entra en juego por lo cual las situaciones de proximidad y distancia son determinantes (Costa, Terra, 2004).

1.1.1.1. Nivel interpersonal azar

Es aquella comunicación que se da cara a cara; en esta intervienen 2 personas cuya relación es familiar o de amigos cercanos, es decir existe una relación afectiva ya sea temporal o permanente. Se trata de un número reducido de personas en las que existe una proximidad que implica sentimientos y emociones. Es el nivel en donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el más efectivo en la comunicación por eso se lo puede interpretar como un indicador de las relaciones interpersonales. Los canales que se utilizan para interactuar en el nivel interpersonal son: oral, visual y auditivo (Bello, 2007).

La comunicación interpersonal es la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos, a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente (Peña, 2008, pág. 26).

En el caso de estudio de la UESMM, el nivel interpersonal puede estar presente entre compañeros de trabajo cercanos, compañeros de aula, docentes y alumnos etc. Esta relación es permanente y la proximidad física no es relevante ya que con el uso de las tecnologías se puede mantener una relación cercana sin necesidad de estar en el mismo lugar.

1.1.1.2. Nivel grupal

En este nivel el número de personas que interactúan, aumenta, puede estar conformado por amigos, vecinos, compañeros de trabajo o personas que realicen actividades similares. Los sentimientos implicados reducen la intensidad a comparación de los niveles anteriores sin embargo aún existe una proximidad física. Es un plano de simpatías y de asociaciones voluntariamente asumidas (Bello, 2007).

Este es el nivel de comunicación más propenso a darse en un centro educativo, ya que los docentes y autoridades interactúan con los grupos de estudiantes para enviarles la información, ya sea pedagógica o institucional.

1.1.1.3. Nivel organizacional

El nivel organizacional define a grupos de personas que son miembros de una organización, es este caso todos los integrantes del centro educativo, y que practican distintas actividades dentro de ella. El aumento de sujetos en este nivel es significativo ya que puede ir de cientos a miles. Las interacciones entre éstos van a ser determinadas por las reglas que provienen de las políticas de la organización a la que pertenezcan.

La proximidad física o relaciones cara a cara ocurrirán sólo entre los miembros de una determinada sección dentro de la organización. En este nivel se dan jerarquías, normas y objetivos claramente establecidos. Debido a la gran cantidad de miembros y las estructuras establecidas, entran a formar parte de la comunicación, los elementos tecnológicos como el teléfono, correo, fax, etc. Las relaciones afectivas serán menos frecuentes (Bello, 2007).

1.1.1.4. Nivel medial

Todas las personas somos consumidores de los medios masivos de comunicación, ya sea televisión, radio, prensa, Internet o redes sociales; y es ahí donde se da la comunicación medial. Se trata del nivel en el que la proximidad física no es necesaria. Un medio se podrá proyectar a una gran audiencia al mismo tiempo sin necesidad de tenerla cerca y sin limitaciones por espacios físicos. La relación entre el emisor y el receptor será estrictamente medial gracias a la tecnología, que adquiere un papel protagónico para que la comunicación masiva se pueda dar. La afectividad, empatía o sentimientos, tampoco son necesarios para que se dé este proceso comunicativo (Bello, 2007).

Se puede concluir que la conducta de las personas en el sentido comunicacional varía dependiendo del nivel que se trate. Será distinto tratar con una pareja sentimental, un compañero de trabajo, televidentes o usuarios de redes; en cada nivel las habilidades, así como las competencias que se requieran serán variables.

Tabla 1 Niveles de comunicación

	Interpersonal	Grupal	Organizacional	Medial
Número de participantes	dos	docenas	cientos y miles	cientos de miles y millones
Proximidad física	máxima	fuerte	menor	nula
Implicación sentimental	máxima	fuerte	menor	nula
Intermediación tecnológica	episódica	episódica	fuerte	total

Fuente: (Bello, 2007)

1.1.2. Dimensiones expresivas de la comunicación

La comunicación humana es compleja y multidimensional; se da en diferentes niveles, su forma de expresión también varía y se divide en los siguientes campos:

1.1.2.1. Dimensión Verbal

Como su nombre lo indica comprende todo tipo de comunicación emitida mediante el habla; diálogos, discursos, entrevistas entre otros.

1.1.2.2. Dimensión No Verbal

Hablamos de dimensión no verbal, cuando es nuestro cuerpo el que comunica, es decir los gestos, la forma de pararse, las expresiones faciales, entre otros, constituyen también una forma de comunicarse. Tan importante es este tipo de lenguaje, que en ocasiones será más apreciado por el receptor, que el hablado.

Para tratar la comunicación no verbal es importante diferenciar los siguientes aspectos:

Paralingüística: representa a los aspectos no semánticos del lenguaje por ejemplo el tono de voz al hablar, el ritmo, el timbre y el silencio.

Kinesia: Son los movimientos corporales de todo ser humano por ejemplo estrechar la mano, cruzar la pierna, fruncir el ceño, entre otros (Bello, 2007).

Proxémica: Hace referencia al espacio personal circundante, esa propuesta fue realizada por Edward T Hall.¹

1.2. La comunicación organizacional

El concepto de comunicación estará siempre ligado a la existencia de un grupo social por lo que se deduce que la comunicación organizacional, se da al existir un grupo u organización social; el concepto de comunicación junto al de organización se enfoca al interés de estudiar sistemáticamente la manera de intercambiar los mensajes dentro de las organizaciones en la actualidad (González Ávila, 2004).

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Es decir un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Andrade, 2002, pág. 13).

¹ Nació en 1914, antropólogo estadounidense e investigador intercultural. La investigación que llevó a cabo durante toda su vida sobre las percepciones culturales del espacio.

Se puede definir a la comunicación organizacional como el conjunto de mensajes que se dan en el interior de una organización y del mensaje que ésta proyecta al público externo. Es, además, el conjunto de mecanismos cuya orientación es integrar a los miembros de una institución mediante proyectos estratégicos y administrativos con el fin de lograr un sentido de pertenencia en el talento humano de la empresa.

La comunicación organizacional es el componente principal en la estructuración de una organización, ya que de ésta depende la difusión de las políticas de la empresa y la comprensión y colaboración en cuanto a los objetivos de la misma.

Consiste en estructurar y mejorar la calidad de los mensajes que se proyectan dentro de una institución, así como el mensaje dirigido al público externo; todo esto con el afán de cumplir el objetivo institucional (González Àvila, 2004).

1.2.1. Origen y evolución de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional ha sido objeto de estudio desde el siglo pasado hasta la actualidad lo que ha permitido que se presenten distintas teorías en el proceso de evolución. Los principios que configuran las teorías y escuelas de comunicación organizacional se han enfocado en el concepto del hombre y la dimensión que su trabajo ha ido adquiriendo en el mundo.

En la escuela clásica se consideraba a la organización como una máquina; Taylor, padre de la administración científica, planteó la idea de motivar al trabajador mediante incentivos económicos, aduciendo un “miedo a necesidad”, y de tratarlo de manera estandarizada; se daba un modelo de comunicación lineal y descendente. Fayol, por su parte consideraba importantes tres principios; la unidad de dirección, es decir un solo jefe en cada área con el fin de evitar la distorsión los mensajes a los empleados.

Planteó también la cadena de escalafón que se trataba de mantener un orden jerárquico y que éste se utilice en el flujo de información y la unidad de mando que estipulaba que un gerente no puede pasar por alto al supervisor directo de un empleado para comunicarse con él, es decir que se daba un flujo de información descendente. Weaver, padre de la teoría de la burocracia plantea que la organización debe estar regulada por una normativa rígida con el fin de coordinar las tareas y su ejecución de manera predecible para evitar errores.

La escuela clásica ha sido criticada por tener una visión racionalista e individualista del hombre; debido a las condiciones del trabajador en la empresa y su relación con las autoridades, en el siglo XX, se da lugar a la Escuela Humanista que se enfocó en el estudio de las relaciones humanas, variación de canales de comunicación y psicología del trabajado. Se establece que las relaciones afectivas en grupos primarios de interés colectivo, generan estabilidad en la organización.

La teoría de los sistemas, planteada a mediados de los años 50, proyecta a la organización como un sistema abierto formado por un conjunto de partes entrelazadas que se relacionan entre sí y que mantienen interacción con el entorno, es decir crean una dependencia del medio donde están insertas. Se generan complicaciones en las organizaciones debido a un tejido empresarial ampliamente desarrollado al término de la revolución industrial.

En la misma línea y conforme a la evolución, Lorsch y Lawrence, representantes de la Teoría de la Contingencia proponen que un sistema abierto debe poner énfasis en el análisis del medio en el que se encuentra y su situación, así mismo debe estar preparado para posibles adaptaciones, en cuanto a estructura, política, ambiente, entre otros factores característicos del entorno que rodea a la organización. Se puede afirmar que las teorías organizacionales contemporáneas están basadas en este supuesto. El principal objetivo de la Teoría de la Contingencia es descubrir formas eficaces para desarrollarse en función de las variables de los subsistemas.

Tabla 2 Escuelas del comportamiento organizacional

	Escuela Clásica	Escuela de Relaciones Humanas	Escuela Sistémica
	<ul style="list-style-type: none"> • Visión mecanicista de la conducta humana. • Ser humano motivado económicamente. • Respuesta a recompensas materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión social del ser humano: grupos informales afectan tasa de producción. Atención a necesidades de los trabajadores y la satisfacción en trabajo pueden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema abierto en continua interacción con el entorno. • Sistema y entorno se codeterminan mutuamente. • Sistema analizado como un todo para ser entendido. • Organización compuesta por subsistemas independientes, individuos constructores de la organización.

Principios básicos	<ul style="list-style-type: none"> Favorece la ingeniería humana de esfuerzo y tiempo de trabajador para alcanzar la máxima producción, eficiencia y beneficios para los directivos o dueños. 	<p>motivar un cumplimiento mayor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación en toma de decisiones. Comprensión de que objetivos de trabajadores, difieren de objetivos institucionales. Trabajadores motivados por necesidades sociales y relaciones entre iguales. 	
Principios de la escuela	Pro dirección	Pro trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Pro organización. Organización existe como entidad que consiste en algo más que sus miembros actuales.
Visión de la comunicación organizacional	<p>Énfasis en los canales de comunicación formales.</p> <p>Mensajes interpersonales referidos al trabajo, iniciados por superiores y enviados siguiendo la cadena de mando.</p> <p>El rol de la comunicación no se considera</p>	<p>Comunicación informal y también formal.</p> <p>Énfasis en los canales interpersonales, especialmente entre iguales.</p> <p>El rumor existe</p>	<ul style="list-style-type: none"> La comunicación es crucial, porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas. La comunicación entre el límite de la organización con su entorno es también importante. Atención a la cultura de la organización.

	especialmente importante.		
Figuras principales	Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Webwer.	Chester Barnard y Elton Mayo	<ul style="list-style-type: none"> Herber A. Simon, Daniel Katz, Robert Kahn, James Miller

Fuente: (Del Pozo Lite, 1997)

1.2.2. Tendencias de investigación en la comunicación organizacional

Las primeras teorías en cuanto a comunicación organizacional y relaciones públicas, se desarrollan a principios del siglo XX (1911) en los Estados Unidos y Europa Occidental. Se publicaron varios estudios notables sobre el tema como los de Talylor en 1911, Fayol en 1929 y Weber en 1947 sin embargo su implantación definitiva se da en 1940.

1.2.2.1. Década de 1940

Entre las teorías existentes sobre comunicación en organizaciones se comienza por la década de los 40, a la que se denominó “Era del empleado feliz y productivo” como lo indicó el profesor Frederick M. Jablin, esto tomando en cuenta la importancia que tuvo el Movimiento de las Relaciones Humanas. A raíz de esto las empresas se interesaron en mantener informados a sus empleados acerca de los temas que les pudieran resultar significativos en torno a la empresa e invirtieron recursos para proporcionar dicha información.

Los canales que se utilizaron para transmitir los mensajes eran boletines de información, revistas y manuales. Por lo tanto, el ideal en esta década era determinar las mejores formas de optimizar los medios de comunicación dirigidos a los empleados y no a las autoridades de la organización.

Para confirmar la eficacia de los medios de comunicación descendentes, se realizaron investigaciones (Baker, Ballantine y True, 1949; Peterson y Jekins, 1948) que se centraban principalmente en la mejora de las publicaciones escritas con el fin de que resulten más atractivas a los receptores y así aumentar el índice de lectura. De esta manera se podía estudiar las actitudes de los trabajadores hacia la comunicación corporativa descendente.

Los resultados que arrojaron, los sondeos de opinión y exámenes de conocimiento realizados para conocer el nivel de información de los empleados, determinaron que ésta no estaba llegando de la manera que los directivos esperaban; esto debido a que las publicaciones contenían términos demasiado complicados para el nivel cultural de los receptores. En esta

década lo importante era mantener a los empleados informados, mediante el desarrollo de medios de comunicación descendentes, así como comprender y mejorar la relación que existe entre grado de información y grado de motivación.

1.2.2.2. Década de 1950

Se realizaron investigaciones a pequeños grupos de redes con el afán de determinar los efectos de las diferentes configuraciones de estas, por ejemplo, en la motivación de trabajadores, satisfacción en el trabajo, en los niveles de productividad, o en los modelos de comunicación. Dichas investigaciones representaron un elemento importante ya que pautaron los fundamentos para los futuros análisis de redes en las organizaciones.

En cuanto al nivel de productividad de los trabajadores, los resultados determinaron que las redes de comunicación muy centralizadas, eran más efectivas cuando eran aplicadas en sistemas organizacionales sencillos, así como las redes descentralizadas eran más eficientes en organizaciones de mayor complejidad.

En conclusión, estos estudios determinaron que:

- 1) Los grupos que no tenían una estructura predeterminada por los investigadores, generalmente formaban redes de comunicación en función del tipo de trabajo que estaba realizando en ese momento
- 2) Los miembros de las organizaciones donde existían redes descentralizadas (es decir, donde la comunicación se producía aproximadamente por igual entre todos los miembros de la organización), tendían a estar más satisfechos que los miembros que los miembros de organizaciones con redes centralizadas (donde se producían grandes diferencias en cuanto al grado de comunicación entre ellos).
- 3) Las redes centralizadas no eran tan flexibles o adaptables como las descentralizadas (Jablin, 1986).

Los estudios realizados serían de gran trascendencia y condicionarán, de cierta manera, a futuras investigaciones; otro aspecto importante en los 50 fue el estudio de la retroalimentación interpersonal dentro de las organizaciones y sus efectos (Del Pozo Lite, 1997).

1.2.2.3. Década de 1960

El análisis en ésta época se centró en las redes y ambientes de comunicación en las organizaciones, a pesar de que estas investigaciones ya se realizaron antes, fue en éste período

en el que se evidenció un gran avance y desarrollo de estas líneas de investigación. Los estudios sobre los ambientes de comunicación en las organizaciones se llevaron a cabo en la Universidad de Purdue y determinaron que un supervisor eficiente es una persona que está orientada hacia la comunicación, es decir una persona que escucha, pide o persuade y tiene una actitud abierta hacia sus empleados.

Las aportaciones en esta época en el campo de la comunicación organizacional se relacionaron con los estudios de redes realizados en años anteriores. Los interrogantes y puntos claves para las investigaciones durante los 60 fueron:

1. ¿Que perciben los miembros de una organización como analogías de comunicación de una buena supervisión? ¿Cuáles son los criterios para categorizar a un supervisor como supervisor eficiente?
2. ¿Hasta qué punto es problemático en las organizaciones, la distancia semántica de la información entre jefe y subordinado?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la participación en la toma de decisiones y de los trabajadores y su grado de motivación y satisfacción en el trabajo? (Jablin, 1986)

1.2.2.4. Década de 1970

Durante este período, los estudios no cesaron, sin embargo, esta vez se centraron en el análisis de los “supervisores eficientes” y su comunicación con los empleados, también se estudió el proceso de retroalimentación en la comunicación jefe-subordinado. Se observó también las características personales tanto de jefes como de subordinados para evidenciar sus efectos en la conducta comunicacional (Jablin, 1986).

Teóricos en Relaciones Humanas, se enfocaron más en este tipo de estudio y consideraron que en la comunicación jefe- subordinado, la “apertura” significaría un rasgo importante en el objetivo de tener una organización eficiente.

Es importante considerar que este estudio presenta una de las bases fundamentales para una relación exitosa entre un jefe y sus subordinados ya que la apertura al enviar y recibir mensajes creará un ambiente de confianza y permitirá que tanto jefes como subordinados se desarrollen en sus roles.

Según Redding apertura en la comunicación jefe-subordinado se compone de dos dimensiones relacionadas entre sí: apertura al enviar el mensaje y apertura al recibirlo. La apertura en el envío del mensaje incluye la “revelación transparente de sentimientos o de malas

noticias así como hechos importantes de la organización”, mientras la apertura en la recepción del mensaje implica motivar o por lo menos permitir la expresión franca de opiniones distintas a la propia (Redding, 1972).

En conclusión, en esta época las investigaciones buscaban determinar, la naturaleza, características y cualidades de los ambientes entre empleados y sus redes comunicacionales. En los primeros años de investigación de la comunicación organizacional se buscó determinar la productividad, mediante los efectos de los medios de comunicación descendente, en los empleados.

1.2.2.5. Década de 1980 -1990

Finalmente se deduce que la preocupación de las instituciones se enfoca en el estudio de los ambientes establecidos por los empleados y las redes de comunicación que utilizan a través de la aplicación de nuevas tecnologías aparecidas es el mercado con el fin de agilizar la información que circula entre los miembros de la organización. Galbraith especifica que el enfoque propone considerar a las organizaciones como entes de continua adaptación de sus sistemas de comunicación, respecto a las demandas de información asociadas, en sus ambientes internos y externos (Galbraith, 1977).

1.2.3. Funciones de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional, al ser uno de los factores más importantes para el éxito de la organización, cumple funciones básicamente informativas, que directa e indirectamente, afectaran al desarrollo de la institución; estas funciones son:

1.2.3.1. Función informativa

Es la función básica de la comunicación organizacional y radica en la transmisión de mensajes entre los comunicantes, dichos mensajes pueden referir cuestiones del mundo exterior o la descripción objetiva de sus peculiares estados subjetivos. Se trata de una función de clara índole instrumental que normalmente utiliza el mensaje como vía de transmisión. Esta función permitirá la toma de decisiones al comunicar los datos necesarios para evaluar determinadas situaciones dentro de la organización (Jaume, Romero, & Roca, 2005).

En el centro educativo objeto de estudio, la función informativa recaería, principalmente sobre las autoridades, ya que son los ejes productores de la mayoría de mensajes en la institución y quienes al final tomarán las decisiones dentro del plantel educativo.

1.2.3.2. *Función reguladora*

Como su nombre lo indica, la comunicación organizacional cumple también el rol de controlar mediante normas y valores institucionales la conducta de sus miembros en relación a los objetivos de la institución. Toda organización tiene una estructura jerárquica y lineamientos establecidos, que se espera que los colaboradores de la misma sigan; en ese momento funciona la comunicación organizacional, transmitiendo a los empleados dichas normas y valores que la institución ha establecido según sus intereses (Jaume, Romero, & Roca, 2005).

En la UESMM, la función reguladora estaría relacionada con las políticas institucionales del plantel, éstas, son las directrices que las autoridades comunican a todos los miembros para que sus actividades vayan en una misma dirección y se logren los objetivos corporativos propuestos.

1.2.3.3. *Función afectiva-valorativa*

El aspecto emocional y afectivo, es también una de las tareas a tratar de la comunicación organizacional ya que, mediante esta, el empleado establecerá una relación que le proporcione estabilidad emocional en cuanto a la labor que desarrolla. Cada miembro de la institución debe ser informado acerca de la valoración de su trabajo como un elemento de motivación hacia el mismo, así como la definición clara de los objetivos y la retroalimentación de sus avances; de igual manera será importante comunicar el no cumplimiento de las metas, si fuera el caso. El emisor de esta información será el encargado de agregar el aspecto afectivo que demanda el receptor.

Es importante destacar que la comunicación organizacional también permite expresar que es lo que el empleado demanda de su organización en todos los aspectos. Todas las funciones son importantes y colindan entre sí para lograr una comunicación eficaz; el control, mediante las normas como ente de regulación entre los empleados, la motivación de saber que están informados adecuadamente y la libertad de expresar sus sentimientos y emociones fusionan entre sí para lograr una comunicación organizacional efectiva (Jaume, Romero, & Roca, 2005).

1.2.4. Comunicación externa

Toda organización tiene una imagen externa, ya sea porque se ha promocionado para vender sus productos o servicios, o simplemente porque el público la conoce por sus distintas características buenas o malas. De esto se trata la comunicación externa, es el conjunto de mensajes emitidos desde la organización hacia el público en general con el fin de proyectar la imagen deseada. La organización tiene relación con diferentes entidades que pueden ser: clientes, proveedores, distribuidores, entes gubernamentales, medios de comunicación, entre otros (Fernández Collado, 1999).

La comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes. Es importante emitir información persuasiva al público externo de tal manera que el mensaje enviado influya sobre las actividades de los grupos externos (Kreps, 1995).

La intención de una comunicación externa efectiva, no sólo es promocionar productos o servicios, de una organización, también se encargará de posicionar la imagen de la entidad, frente a sus públicos externos, que en el caso de un centro educativo serían: padres de familia, otras instituciones educativas, proveedores, vecinos; es decir todos los públicos con los que se relaciones directa o indirectamente.

Los canales de comunicación externa pueden ser:

- ✓ Prensa escrita: noticias, anuncios,
- ✓ Radio: noticias, micro espacios, cuñas,
- ✓ Televisión: intervención en programas, noticias, spot,
- ✓ Medios exteriores: carteles, vallas, boletines, trípticos,
- ✓ Nuevas tecnologías de la comunicación: medios audiovisuales, internet.
- ✓ Directos: relaciones sociales, cartas a los públicos externos, revistas, folletos informativos, carpetas (Red de Comunicación FEAPS, 2004).

1.3. Comunicación interna

Toda organización, en su interior está formada por personas, situaciones y problemas que son parte sustancial de la actividad y cultura corporativa. Determinada como una técnica o herramienta de gestión, la comunicación interna es la comunicación proyectada al público interno, es decir a todo el personal que presta servicios en una organización, con la intención de generar un entorno armonioso, productivo y participativo. Representa un medio que busca alcanzar un fin, dando prioridad a la clara emisión e interpretación de los mensajes producidos (Brandolini & Gonzales, 2009).

El talento humano de una institución es la pieza fundamental para el éxito de ésta por tal motivo la comunicación interna, pretende fomentar técnicas orientadas a la motivación del personal, y a su organización de tal manera que desarrollen sus actividades laborales conforme a los objetivos y lineamientos de la empresa. La comunicación interna se encargará también de estrechar relaciones entre los diferentes sectores y niveles de mando.

La comunicación interna permite:

- Motivar a que el personal tenga sentido de pertenencia y promover un trabajo en equipo que permita cumplir los objetivos de la organización.
- Mediante una comunicación interna efectiva se pueden evitar discrepancias y oposición ya que se tratará de eliminar cualesquier mal entendido o rumor con una buena distribución de la información a los miembros de la institución.
- Propiciar una actitud positiva de los miembros de la empresa a partir de la información repartida; ésta debe ser clara en cuanto a los objetivos y la importancia que tiene cada actividad realizada por las personas que la conforman, de esta manera se posibilitará la toma de decisiones individuales o grupales.
- En consecuencia, una estrategia exitosa de comunicación interna, afectará directa y positivamente a la productividad de la organización ya que el público interno conoce cuáles son los objetivos y la importancia que tiene cada una de sus actividades para cumplir con las metas establecidas por su empresa (Brandolini, Gonzales, 2009).

1.3.1. Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación son los elementos que permiten la difusión de los mensajes, estos dependerán de características y necesidades de lo que se quiera comunicar. La organización opta por estos medios para la elaboración, recepción y difusión de la información. Hay que enfatizar que canal formal, no significa comunicación formal, así como, canal informal, no significa comunicación informal.

La función primordial de los canales de comunicación interna es “permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas”, transmitiendo mensajes que “ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma” (Kreps, 1990).

1.3.1.1. Canales formales

Los canales formales u oficiales son herramientas administrativas institucionalizadas que permiten dirigir, coordinar y estructurar actividades de la organización. Éstos también dan soporte al desarrollo de las actividades laborales al llevar mensajes instructivos a los colaboradores de la entidad, así como la evaluación de su labor. Mediante estos canales se puede completar el proceso de comunicación con la retroalimentación ya que los empleados también llevan mensajes a sus directivos.

La comunicación por canales formales es menos compleja en sentido descendente, en el sentido contrario encuentra siempre dificultades psicológicas que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno. Este tipo de comunicación se ve afectada debido a la segmentación de la institución por esto cuanto más grande sea la organización, aumentan los escalones en la línea y por tanto la distorsión de lo comunicado.

Los canales formales más usados dentro de las instituciones son: Memorandos, circulares, correo electrónico institucional, informes, entre otros; estos canales se desarrollan acorde los lineamientos pre establecidos de la institución (Ritter, 2008, pág. 21). En el caso de la UESMM un canal formal podría ser un memorando, una convocatoria, una circular, cartelera, manuales y reglamentos.

1.3.1.2. Canales informales

Los canales informales se dan cuando no se utiliza ningún medio institucionalizado por lo que puede tratarse de información no oficial, es decir que no está controlada por la administración sin embargo generan más confiabilidad al receptor, que los canales formales. Este tipo de comunicación surge de acuerdo a intereses personales de ciertos miembros dentro de un sistema y se lo conoce como “rumor”.

Knaoo (como se citó en Barndolini & Gonzales, 2009), manifiesta que el rumor, es una declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial (Brandolini & Gonzales, 2009, pág. 35). La información que circula mediante un canal informal; usualmente trata de aspectos personales de los empleados y sus percepciones de acuerdo a la empresa o a sus directivos.

En la UESMM un canal informal puede ser un diálogo entre docentes, autoridades, administrativos o alumnos, generado por percepciones y motivaciones individuales.

Se habla de comunicación formal cuando se caracteriza por manifestarse bajo una estructura formal y con términos requeridos por la institución, es decir la información será de índole institucional y con referencia a particularidades de la empresa.

La comunicación informal se establece bajo una estructura informal y se caracteriza por ser generada bajo percepciones y motivaciones individuales; en este tipo de comunicación se pueden o no, tratar actividades laborales. En este nivel informal pueden influir factores como la atracción de personas o el sentido de lealtad (Ritter, 2008).

La principal característica que diferencia a una comunicación formal de una informal es la estética del discurso de esta manera se puede concluir que un correo electrónico puede ser formal o informal, todo dependerá de los rasgos de su contenido.

Toda organización tiene canales formales e informales de comunicación. El problema es que la mayoría de las empresas descuidan tanto los canales como las comunicaciones informales, porque desconocen el enorme grado de penetración que ambos tienen. Como no están formalizados, “no existen y como no existen no se pueden administrar y lo que no puede administrarse, “no existe”, con lo que se cierra un círculo vicioso” (Ritter, 2008, pág. 22).

Tabla 3: *Canal y comunicación formal e informal*

	Formal	Informal
Canal	○ Correo electrónico	○ Correo electrónico
	○ Memorando	○ Sobremesa del almuerzo laboral
	○ Comunicado	○ Cena en casa del jefe
	○ Reunión	○ Reunión after-office
	○ Revistas y boletines	○ Partido de fútbol
	○ Entrevista con el jefe	○ Vía Pública
	○ Cartelera	
	○ Intranet	
Comunicación	○ Norma de trabajo	○ Charla con el colega
	○ Información de prensa	○ Mensaje por correo electrónico
	○ Orden superior	○ Off de record al periodista
	○ Políticas de la institución	○ Comentario telefónico
	○ Entrevista de evaluación	○ Rumor
	○ Informe de resultados	

Fuente: (Ritter, 2008)

1.3.1.3. Canales tradicionales

La característica fundamental de este tipo de canales es el soporte en el que se desarrollan, por ejemplo, el papel en el caso de canales gráficos o un acercamiento cara a cara. Los temas de carácter importante y de complejidad necesitan que exista un acercamiento, la idea es que, a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar.

Los canales tradicionales también son una pieza fundamental cuando la información enviada requiere de cierta formalidad, con una comunicación verbal, la retroalimentación se da de inmediato.

La comunicación escrita, permite llevar un registro del proceso de envío y se deben estar planificadas y organizadas periódicamente (Brandolini & Gonzales, 2009).

1.3.1.4. Nuevos medios

En cuestión de tecnología, los canales comunicaciones también han tenido un sinnúmero de avances que ofrecen aportes de gran utilidad a la institución. Estos canales ofrecen un soporte digital y una retroalimentación inmediata bidireccionalmente.

La comunicación 2.0, permite que todos los miembros de la institución interactúen a través de una herramienta específica del mismo canal. Una de las ventajas de este tipo de canal es que no se necesita re imprimir las comunicaciones para obtener una respuesta.

Con la comunicación 2.0, se acortan las distancias a nivel jerárquico de la institución ya que la interacción se da en distintas direcciones. Permite también la participación en la comunicación de todos los miembros de la institución de manera ascendente, descendente y horizontal.

Tabla 4 *Canales de comunicación*

Tradicionales	Nuevos medios
Cartelera	Blogs
Cara a cara	E-mail / Agenda electrónica
Reuniones	Mensajes en celulares
Encuestas	Redes sociales
Actividades de entretenimiento	Intranet
Buzón de comunicaciones	Pantallas electrónicas
Folletos	Pop ups

Fuente: (Brandolini & Gonzales, 2009)

1.3.2. Flujos de comunicación interna

En toda organización, la comunicación fluye en distintas direcciones en relación con la estructura jerárquica; ésta puede ser: ascendente, descendente u horizontal, en dependencia de las necesidades y lineamientos de los participantes en la actividad comunicativa de la institución (King, 2012).

1.3.2.1. Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación que se usa con más frecuencia en las organizaciones y se origina en los niveles superiores (gerentes, directores) y medios (supervisores, jefes de área). Su objetivo es dar a conocer los principios, objetivos y metas de la empresa para con esto generar credibilidad en el receptor y concretar una comunicación operativa, sin embargo no tiene buena retroalimentación (Ritter, 2008).

En una unidad educativa, las directrices son enviadas desde la rectora hacia los profesores y administrativos y de los profesores hacia los alumnos. Todo el tiempo se da una comunicación descendente.

1.3.2.2. Comunicación ascendente

El mensaje de esta comunicación se genera de abajo hacia arriba, es decir de los niveles inferiores de la organización hacia los superiores, de esta manera los trabajadores tienen la posibilidad de expresar sus diferentes criterios, reportan novedades e informan el avance de sus tareas a los directivos de la institución. Aunque en ocasiones este flujo de comunicación cree tensiones y algunas dificultades, finalmente servirá para mejorar las acciones (Ritter, 2008).

Lo ideal de la comunicación ascendente es que en la organización todos sientan la libertad de participar con sus opiniones e inquietudes, de esta manera se estimula al talento humano, y en este caso también a los estudiantes para aportar también con ideas que permitan cumplir con los objetivos institucionales.

1.3.2.3. Comunicación horizontal o transversal

Este flujo de comunicación se da entre miembros de un mismo nivel jerárquico en la institución. Es útil para coordinar e integrar trabajos de grupo. La información transmitida es de gran ayuda para tener el conocimiento permanente de la situación de la empresa.

1.3.3. Público interno

Es el grupo de personas que pertenece a una organización en relación de dependencia laboral. Según Sanz de la Tejada (1994) se trata de un conjunto de individuos con características homogéneas que realizan actividades dentro de una organización con los que la institución desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen

El público interno de una organización, representa su capital humano; antes era considerado como “recurso humano” sin embargo, bajo una visión humanística, se ha modificado el término por “talento humano”, y se destacan las habilidades de cada miembro de la organización para ejercer una determinada labor. Los integrantes de la entidad, se verán afectados por cualquier decisión que se tome dentro de ella, por lo que siempre deben estar informados.

El talento humano de la institución, a pesar de ser los principales destinatarios de las comunicaciones internas, no son los únicos, ya que en este grupo se puede incluir a trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas, a los proveedores y en este caso de estudio se involucró también a los estudiantes.

Es importante tomar en cuenta que el público interno de la empresa, al terminar su jornada laboral se convierte en público externo ya que se informan por medios de comunicación externos a la entidad. Por esta razón es importante que la comunicación interna y externa se establezcan de manera coherente y se proyecte una imagen corporativa sólida (Brandolini & Gonzales, 2009, pág. 31).

1.4. Cultura corporativa

Es el conjunto de normas, valores, tradiciones, políticas, creencias y comportamientos que caracterizan el estilo laboral del talento humano de una organización. Éstos se manifiestan en símbolos, mitos, lenguajes y en el modo de administrar los recursos materiales y el talento humano de la empresa. Establece un marco referencial de los que se hace y se piensa de una organización.

Bajo este conjunto de normas y valores, todos los miembros de una institución crearán hábitos institucionales y lo convertirán en un fenómeno compartido que significará la razón de ser de la organización y que la diferenciará de las demás.

Los elementos de la cultura corporativa varían de acuerdo al entorno en el que se encuentren, éstos pueden ser: tecnología, hábitos y modos de conducta, cargos y funciones, roles, ceremonias, rutinas, redes de comunicación, valores, mitos y creencias (Brandolini & Gonzales, 2009).

Según los conceptos propuestos, la cultura corporativa dependerá de los lineamientos establecidos por las autoridades y de cómo los colaboradores de la institución los adopten y hagan de ello un hábito común que caracterice a la organización y la distinga de otras.

Schein (1998) explica los cambios de cultura organizacional en dos elementos fundamentales:

El núcleo: Que representa la esencia misma de un miembro de la organización, aquí se encuentran sus creencias, hábitos y comportamientos.

La periferia: Representa a las manifestaciones superficiales de la cultura y que son de fácil percepción, es decir el comportamiento explícito y modificable.

Según un artículo de Gastón Pincay (2014), las organizaciones, en su mayoría, tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

Cultura dominante: Manifiestan los valores centrales que tienen los integrantes de la organización. Como se dijo anteriormente, es la personalidad de la institución en general, el conjunto de símbolos materiales, comportamientos y anécdotas.

Subculturas: Están definidas por la ubicación geográfica de las distintas áreas de una institución y por características individuales como edad, género, grupos étnicos entre otras. Una subcultura también puede ser el resultado de un grupo con gustos en común.

Es importante que la cultura dominante sea el lineamiento principal de los miembros de una organización por lo que es necesario revisar si la filosofía corporativa abarca los intereses de todos los integrantes que conforman una institución de manera que todos sigan una misma dirección.

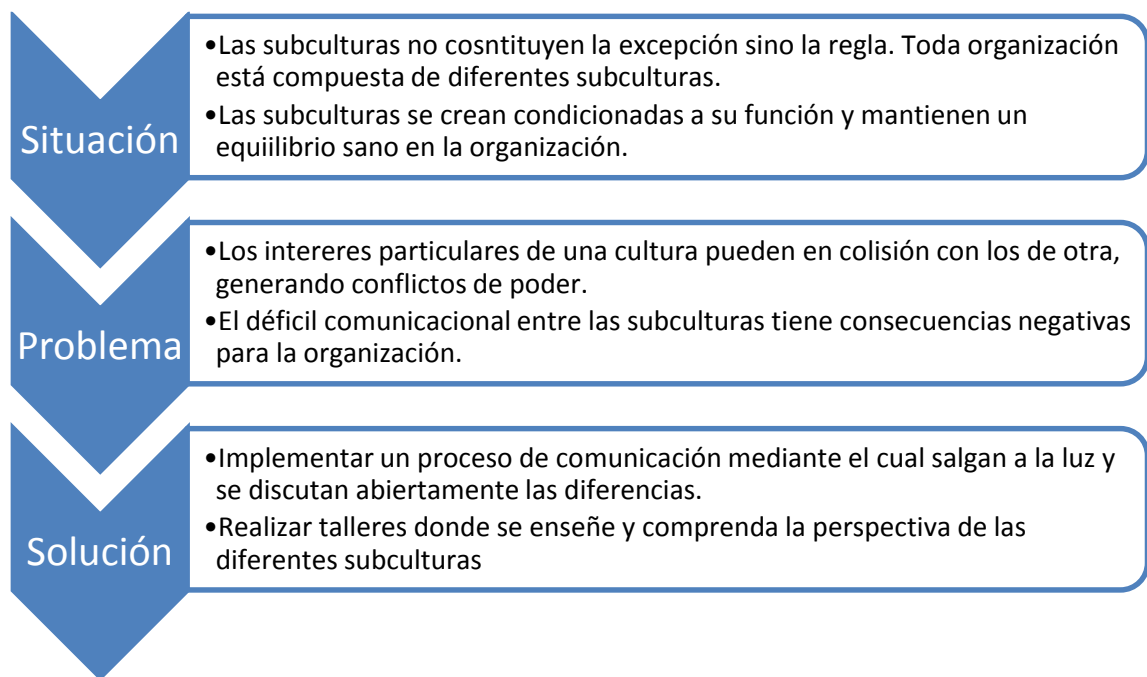


Gráfico 2: (Ritter, 2008, pág. 61)

1.4.1. Funciones de la cultura corporativa

Las funciones fundamentales de la cultura organizacional, según Michael Ritter (2008) son: la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

1.4.1.1. La identificación

Como su nombre lo indica es la característica que identifica a la empresa, es la respuesta de ¿Quiénes somos?; al igual que un individuo, una organización posee un perfil que le da personalidad propia y es cómo lo reconocen los demás.

1.4.1.2. La integración

La función integradora cumple la función de unificar conceptos y convertirlo en uno en común que será la respuesta a ¿Qué nos une? y ¿Cómo nos entendemos mutuamente?

1.4.1.3. La coordinación

Se encarga de coordinar los procedimientos mediante los lineamientos ya establecidos por la institución, responde a la pregunta ¿Qué y cómo debo hacerlo? Esta función permite que los empleados tengan la libertad de acción y decisiones ya que están dentro de las políticas corporativas.

1.4.1.4. Motivación

Puesto que la cultura organizacional es lo que le da sentido a la actividad empresarial, significa también un elemento motivador dentro de la organización. Los individuos comparten valores organizacionales que pueden llevar a la entidad al éxito o al fracaso.

1.5. Identidad corporativa

Joan Costa (1977), explica a la identidad corporativa como la esencia de la organización, el elemento que la distingue de las demás ya que todas las actividades de la organización representan una señal de identidad, es el ADN de la empresa y se lo analiza de dos maneras: objetiva y subjetiva.

Forma objetiva: Se trata de la historia de la empresa, su situación legal, los directorios, su trayectoria, su dirección, su organigrama, y su acciones y capital. Por otro lado, se aborda también lo que hace la empresa, su actividad económica, su sistema racional y productivo

Forma subjetiva: Lo que dice la empresa de sí, son los mensajes enviados por la organización a sus diferentes públicos, esto en relación a los que es la organización.

Costa (2003) concluye que de esta manera se puede observar la relación entre Identidad “qué es”, la acción “qué hace” y la comunicación “qué dice”.

1.5.1. Signos de la identidad

Según Joan Costa (1999), la identidad posee signos que pueden ser analizados de la siguiente manera:

Lingüística: El nombre de la organización corresponde al signo lingüístico, éste es de suma importancia y se convierte en un signo visual cuando se realiza el logotipo.

Icónica: Es la identidad basada en la imagen y puede ser percibida con facilidad.

Cromática: Se refiere a los colores que adopta una empresa como distintivo simbólico.

Joan Costa (1999) explica que, en este orden, los signos de identidad corporativa cumplen su objetivo de mantenerse en la memoria del público objetivo.

1.6. Imagen corporativa

Costa (1999), define a la imagen corporativa como la representación mental que es capaz de establecer las conductas y opiniones del público. Esta imagen mental tiene lugar por la estimulación provocada por los distintos elementos de comunicación externa, la reacción a estos estímulos puede ser positiva o negativa de acuerdo a la percepción del público objetivo.

Se trata de la percepción de la gente ante los símbolos que la entidad le presente, ya sea por las actividades que realiza, cómo las realiza, la confianza que brinda, la calidad del servicio, entre otras características que determinarán la imagen de la organización.

Las imágenes mentales evolucionan de distintas maneras que pueden ser:

El desgaste: Sucede cuando la imagen se ha debilitado por el olvido y ocurre cuando no se ha realizado una estimulación o no existe implicación psicológica.

La obsolescencia: Que se da cuando la imagen retenida es estimulada y posteriormente reforzada en el espacio y el tiempo.

Se puede concluir que la imagen corporativa será el elemento más importante dentro de la comunicación empresarial ya que representa la primera aproximación entre la empresa y sus públicos, por lo que debe ser un factor de enganche.

1.7. Filosofía corporativa

Paúl Capriotti (2009) define a la *Filosofía Corporativa* como la concepción global de la organización establecida por sus directivos con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la misma. Corresponde a los lineamientos preestablecidos, misión, visión, valores, por los que

se rige la organización. Contiene las características generales de la entidad que la distinguen de las demás; toda entidad tiene una filosofía que será el eje central que toda la organización conozca para poder seguir el mismo objetivo.

“Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y permanencia en el tiempo” (Capriotti, 2009, pág. 23).

Se puede definir que la Filosofía Corporativa está compuesta por tres elementos básicos que son:

1.7.1. Misión

Es la definición de la empresa, establece la actividad a la que se dedica la organización. Levitt (como se citó en Capriotti, 2009), plantea que la definición de la *misión* deberá darse en términos de solución de necesidades de los públicos y no por medio de los productos o servicios que ofrece nuestra institución.

La misión representa un marco de referencia de su comportamiento organizacional para lograr las metas trazadas por la entidad ya que ayudará a determinar cuáles son los públicos estratégicos de la organización, el tipo de producto o servicio que se puede ofrecer, y los posibles competidores estratégicos.

La definición de la misión se establecerá por las actividades que realizan la organización y las necesidades que satisface, los beneficios que ofrece, los servicios y soluciones que brinda y los valores que respaldan a la institución.

1.7.2. Visión

Es la perspectiva que se tiene de la organización, el propósito que se tiene a futuro y señala a dónde se desea llegar. El objetivo de la visión corporativa es movilizar los esfuerzos e ilusiones que tienen los miembros de la institución para convertir sus aspiraciones institucionales, en realidad.

Es importante que la visión corporativa presente algo concreto y viable para que no caiga en una ambigüedad o en una utopía puesto que los integrantes de la organización perderían interés al observar metas inalcanzables.

1.7.3. Valores

Son los valores y principios profesionales ya existentes en la institución, representan características de valor agregadas que la organización tiene. Son, además, la manera en que la organización realiza sus actividades comerciales.

Los elementos de la *Filosofía Organizacional* son definidos por su fundador, ya sea porque desde establecer como se realizan las actividades o bien por la percepción de su conducta y su liderazgo. Sin embargo, con el pasar del tiempo, un grupo que dirija la organización, deberá plantear directrices de acuerdo a un análisis y evaluación y si es necesario, tendrá que rediseñar los elementos de filosofía corporativa que no sean claros. Es importante la claridad de estos elementos puesto que serán indicadores para dirigir y evaluar al público interno.

1.8. Diagnóstico de comunicación

La palabra diagnóstico proviene del griego y significa:

- Distinguir
- Discernir
- Conocer

Para llegar a conocer hay que pasar por las dos primeras etapas, distinguir y discernir es diferenciar una cosa de otra.² Según Daniel Prieto Castillo (1998), el diagnóstico, no es la solución definitiva, sin embargo es indispensable para conocer las acciones que se están dando, y poder tomar la mejor decisión ante una situación determinada.

1.8.1. Diagnóstico de comunicación interna

El diagnóstico de comunicación interna, como se definió antes, partirá de distinguir las necesidades del público interno, a discernirlas y reconocerlas; de esta manera permitirá, también detectar las fortalezas y oportunidades de la institución en cuanto a la gestión de comunicación. Es una herramienta de evaluación que, mediante una mirada general, nos presentará la situación en materia de comunicación, de la empresa (Brandolini & Gonzales, 2009).

Tiene como finalidad principal, analizar las relaciones de comunicación dentro de una entidad. Será la herramienta clave para realizar una línea base sobre la que se trabajará un futuro

² Anotaciones de clase Mtr. María del Carmen Cevallos

plan estratégico de comunicación ya que sus resultados establecen pautas sobre los problemas comunicacionales y sus posibles soluciones.

Ningún diagnóstico es igual a otros pues este varía de acuerdo a las características de la organización, a los elementos que se quieran analizar y al contexto en el que se encuentre en el momento en que se aplica el diagnóstico. Las herramientas más comunes para realizar un diagnóstico son: encuestas, entrevistas y la observación.

El planificador del diagnóstico debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificación de actores más vinculados dentro de la institución.
- Análisis de la percepción de: las actividades de cada miembro, de la imagen institucional y de los otros miembros de la institución.
- Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.
- Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
- Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
- Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios (Naranjo, 2010, pág. 21).

1.8.2. Tipos de diagnóstico de comunicación

Para comprender el alcance del diagnóstico, es importante diferenciar su clasificación, que varía de acuerdo al nivel de participación de los involucrados en el proceso. Existen dos tipos de diagnóstico, el pasivo y el participativo (Prieto Castillo, 1990).

1.8.2.1. Diagnóstico pasivo

Es característico por tomar a las personas como objeto de análisis sin que haya necesidad de que participen en el proceso; se toman sus datos, se evalúan los resultados y se llega a conclusiones sin que éstos formen parte activa en el proceso, únicamente aportarán con información. Existen casos en los que los entrevistados o encuestados, no conocen el objeto de la información que se les solicita.

1.8.2.2. Diagnóstico participativo

En este proceso, la metodología, involucra directamente a la comunidad, es decir ésta, es consciente del mismo, de esta manera se proyecta al autoconocimiento de su realidad. El especialista interactúa con el público objetivo que diagnostica y lo hace partícipe de todo el proceso, de tal manera que se convierte en el protagonista. En este tipo de diagnóstico, la evaluación se realiza en conjunto, el especialista y el encuestado o entrevistado, sacan conclusiones y aportan con ideas para abordar los problemas que se hayan localizado en la institución.

1.9. Plan de comunicación

La palabra plan, según establece la RAE, es el modelo sistemático de una actuación pública o privada que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Con esta definición aplicada al campo de la comunicación se puede decir que el plan de comunicación representa un programa de trabajo dirigido a las relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que pretende, de manera sistematizada, se cumplan determinados objetivos (Bel Mallen, 2005).

El plan de comunicación será determinado por los resultados del diagnóstico de comunicación, y se trabajará en base a este instrumento de manera que se optimicen los recursos. En primera instancia hay que plantear los objetivos que busca el plan de comunicación, esto representará una guía de acción que evite el trabajo divergente e improductivo.

Para realizar el plan de comunicación es necesario definir una estrategia como punto indicador de hacia dónde se quiere llegar, ésta representa el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, así mismo es importante especificar la táctica que es el método para ejecutar o conseguir algo.

1.9.1. Objetivos del plan de comunicación

La consecución de un objetivo contribuye a cumplir una meta establecida. Las características que debe cumplir para ser óptimo son:

Especificidad y definición, se deben definir acciones concretas que no den paso a ambigüedades; el objetivo tiene que ser específico para poder definir las tácticas y estrategias a utilizarse.

Es importante que sean medibles de tal manera que se puedan evaluar, esta medición puede estar representada en porcentajes o en cifras.

Un objetivo tiene que ser realista y alcanzable de manera que no represente un trabajo infructífero, esto no quiere decir que el objetivo planteado sea fácil, esta característica tiene relación con la claridad y especificidad del objetivo.

Aceptable y coherente, quiere decir que el objetivo tiene que ir relacionado con las políticas institucionales (Brandolini & Gonzales, 2009).

Objetivos del plan de comunicación interna:

- Aportar valor al negocio
- Optimizar la comunicación interna
- Fortalecer el sentido de pertenencia de toda la compañía (Brandolini & Gonzales, 2009).

1.9.2. Estrategias y tácticas

Se puede definir a la estrategia como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica una intención y unos fines claramente definidos. Es simple y profunda, simple, ya que lo difícil es encontrar una estrategia adecuada sin embargo su contenido debe ser simple y profunda porque su consecución afectará a todo el escenario resultante (Brandolini & Gonzales, 2009).

Es importante diferenciar las estrategias de las actividades o tácticas, éstas últimas están siempre por debajo de la estrategia, su principal actividad será preparar y conducir las acciones individualmente dentro de los lineamientos de la estrategia.

Una estrategia se enmarca en un contexto cambiante por lo que es indispensable que ésta sea flexible a distintas circunstancias imprevistas sin afectar el resultado final. En conclusión, la estrategia representará el lineamiento a seguir para la consecución de los objetivos y la táctica serán todas las acciones realizadas para implementar la estrategia (Brandolini & Gonzales, 2009).

1.10. Los centros educativos como organizaciones

El presente estudio pretende identificar la situación actual de la comunicación interna en la Unidad Educativa Santa María Mazzarello por lo que es necesario establecer parámetros de los centros educativos como organizaciones en donde se maneja un sistema comunicacional. Para realizar el estudio de un centro educativo como organización, es importante definir los conceptos, organización y centro educativo.

Según Schein (1998), la organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas, para el logro de un propósito explícito o meta común, mediante la división de trabajo y de las funciones, con una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

El centro educativo es un establecimiento destinado a la enseñanza. Es posible encontrar centros educativos de distinto tipo y con diferentes características, desde una escuela hasta una institución que se dedica a enseñar oficios pasando por un complejo cultural (Definiciones, 2013).

En base a los conceptos establecidos, los centros educativos son considerados una organización porque están conformados por un grupo de personas que persiguen un objetivo común, poseen un orden jerárquico y establecen funciones determinadas a cada área para alcanzar la meta establecida.

1.10.1. Comunicación organizacional en centros educativos

Los centros educativos constituyen, por naturaleza, un ecosistema comunicacional, ya que en ella se generan relaciones, actividades y condiciones que influyen de manera directa o indirecta, no sólo a los estudiantes, profesores o al ambiente, sino también a la cultura organizacional y por ende las metodologías educativas.

A pesar de que se haya establecido que el centro educativo es importante el proceso comunicacional, en la actualidad, aún no se ha dado la importancia debida a este factor; todo lo que gira en un plantel educativo, se fundamenta en la comunicación; la poca atención a la comunicación en un plantel puede desencadenar problemas internos y externos ya que, si se desconoce lo que realiza la institución, no se proyectará la imagen deseada.

Por otro lado, como en toda organización, el contexto en el que se dan las actividades es importante y el objetivo de la comunicación organizacional en los centros educativos, es mejorar las relaciones interpersonales entre los públicos internos y a su vez enunciar el proyecto

académico para lograr sus objetivos; si el establecimiento no comunica su proyecto, no lo hace explícito o público, éste, no tiene ninguna posibilidad de éxito (Botto, 2003).

1.10.1.1. Comunicación didáctica y comunicación organizacional

En el estudio de comunicación en un centro educativo es necesario diferenciar que existen dos tipos de comunicación: la comunicación didáctica que se da en cualquier espacio educativo y la comunicación organizacional que se da en el ámbito laboral de cualquier institución.

La comunicación didáctica tiene lugar por la consideración de la educación como un acto de comunicación. En este tipo de comunicación, intervienen básicamente: emisor y receptor que pueden ser el profesor y el alumno o viceversa, el mensaje, que en su mayoría tendrá contenido de aprendizaje y el contexto físico y social, puede tratarse de un aula o un auditorio, por ejemplo. En los procesos de comunicación didáctica, el profesor cumple el papel de regulador de la comunicación, incorpora nuevas fuentes de información y pasa de transmitir conocimientos a facilitar herramientas que permitan al alumno buscar información (Texidó, 1999).

La comunicación organizacional dentro de un centro educativo se dará entre los distintos funcionarios del plantel y también entre los alumnos; esta vez el contenido del mensaje no será necesariamente de aprendizaje. El crecimiento de los centros educativos ha significado un aumento de complejidad en la gestión comunicacional por lo que es indispensable tener un sistema de comunicación que permita la integración de todos los miembros en esta dinámica institucional (Texidó, 1999).

La comunicación didáctica y la comunicación organizacional tienen en común el propósito de relacionar a dos personas o más para que se realice un intercambio de ideas, pensamientos, conocimientos y aprendizaje.

Según un estudio realizado por Norberto Botto (2003), la función comunicadora en el ámbito escolar se desarrolla bajo los siguientes indicadores:

- La información que se necesita para funcionar cotidianamente: de la dirección hacia los maestros, de los maestros hacia la dirección, de los maestros entre sí, de la cooperadora hacia los padres.

- Los canales de información establecidos: carteleras, cuaderno de notificación del personal, reuniones.
- Los sistemas y procedimientos de coordinación: quién, cuándo y cómo toman las decisiones sobre la información; quiénes deben enterarse de qué cosa y quiénes no.
- La comunicación en la comunidad: modos en que la escuela se comunica con otros establecimientos, con organizaciones del barrio o importantes instituciones de la comunidad a la que pertenece.
- Los intercambios informales: encuentros ocasionales, charlas “de pasil lo”, lo que se supone que se dijo.

CAPÍTULO 2

UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO

2.1.Unidad Educativa Santa María Mazzarello como organización

La Unidad Educativa Santa María Mazzarello, dirigida por hermanas de la comunidad Salesiana, tiene una trayectoria de 76 años al servicio de niños y jóvenes. La institución está ubicada en el sector de El Recreo al sur de Quito. El centro educativo, representa una organización con talento humano (docentes, administrativos y personal de servicios), espacio físico cuenta con una administración, se rige a las normas del Ministerio de Educación, posee un reglamento interno

2.2.Historia de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello

El Ecuador abrió sus puertas a las Misioneras Salesianas en el año de 1936; llega entre ellas, Sor Ana Coppa con el fin de fundar una unidad educativa que ayudara a niños y jóvenes de escasos recursos. Las dificultades marcaron el inicio de esta obra ya que no contaban con los recursos necesarios para poderla poner en marcha. En pocos días proyectan su idea a las familias del sector, de quienes reciben ayuda y construyen un colegio pensionado para señoritas de provincias que trabajan en Quito (UESMM, 2015).

En 1937 las hermanas se reúnen con Dorila Salas y Lolita de Chávez, quienes colaboran con una casa y recursos económicos; es así que el 1 de noviembre de 1938, según el oficio 3213, inicia su actividad la Escuela Particular Dorila Salas, cuyo nombre lo recibe en honor a su bienhechora. La primera directiva de la institución fue conformada por Sor Evangelina Brito y Sor Ana Coppa (UESMM, 2014).

Con el transcurso de los años y el crecimiento de la población estudiantil, el establecimiento resultó poco funcional, y gracias a las gestiones de Sor Ángela Sartore, adquieren un nuevo edificio en la ciudadela El Recreo, al sur de Quito en este lugar inician sus actividades en el año de 1966 gracias a la ayuda de varios benefactores. En este mismo año el Ministro de Educación y Cultura, Dr. Luis Monsalve Pozo, autoriza el funcionamiento del primer curso de ciclo básico en el colegio particular “Dorila Salas”; progresivamente se obtiene del Ministerio de Educación, la autorización de los diversos cursos del ciclo básico.

En el año de 1970 implementan el funcionamiento del primer curso del ciclo diversificado con la especialización de Comercio y Administración en la modalidad de Contabilidad (UESMM, 2014).

Con ocasión de celebrarse el centenario de la muerte de Santa María D. Mazzarello, cofundadora del Instituto de las hijas de María Auxiliadora, a petición de los directivos del plantel y los padres de familia; el Ministerio de Educación y Cultura, mediante el acuerdo 4695, autoriza el cambio de nominación del colegio “Dorila Salas” a “Santa María D. Mazzarello”. En 1985 se hace posible el funcionamiento del jardín de infantes según el acuerdo ministerial 017 (UESMM, 2014).

En 1997 gracias a la gestión de Sor Beatriz Navarro, rectora del establecimiento en ese período, se define el nuevo plan de estudios para el Bachillerato Polivalente en Administración del cual formará parte el colegio. En marzo de 1998 el Ministerio de Educación define a este bachillerato con el carácter de Técnico Polivalente en Administración, con especialización en Secretariado, Contabilidad y Gerencia. Finalmente, en marzo de 1999, mediante la aprobación de proyectos de educación Básica queda constituida la “Unidad Educativa Santa María Mazzarello”. El último logro, junto con los planteles de las FMA en el Ecuador, fue la Autonomía por parte del Ministerio de Educación en el 2008 (UESMM, 2014).

2.3. Antecedentes

La Unidad Educativa Santa María Mazzarello, es una institución educativa particular religiosa; está ubicada en el sector El Recreo, al sur de la ciudad de Quito. Es un plantel mixto que cuenta con 500 estudiantes, 45 docentes, 7 personas encargadas del campo administrativo y de servicios y 7 autoridades (UESMM, 2014).

Propicia una educación a nivel cultural, científico, técnico, humanístico, y cristiano, comprometida en el servicio a la sociedad. Su perfil está alineado con la filosofía salesiana, que entre otros elementos tiene como base el carisma salesiano, el acompañamiento preventivo, una sólida formación cristiana, ética y valores. Reconoce a la persona humana en toda la riqueza de su dignidad como el centro y la razón de ser de toda la acción educativa. (UESMM, 2014)

El plantel con acuerdo No. 0493 es reconocido como Unidad Educativa, lo que permite su trabajo en los tres niveles: educación inicial, educación básica y bachillerato. La comunidad educativa está conformada por las autoridades del plantel; rectora, directora, coordinadoras de

disciplina, docentes, personal administrativo, personal de apoyo, estudiantes y padres de familia. (UESMM, 2014)

2.3.1. Filosofía corporativa

Como toda organización, la UESMM, tiene una filosofía corporativa que define los lineamientos por los que los miembros de la organización deben regirse para cumplir con los objetivos organizacionales establecidos.

2.3.1.1.Misión de la UESMM

La Unidad Educativa Santa María Mazzarello de Quito, educa evangelizando y evangeliza educando a niños y jóvenes de clases populares al estilo del sistema preventivo de Don Bosco y María Mazzarello; sistema basado en la razón, religión y amabilidad; para que lleguen a ser buenos cristianos y honrados ciudadanos, se desarrollen como personas con sus capacidades y valores, y sean gestores de cambio de la sociedad con una visión humana y cristiana de la vida. (UESMM, 2014)

2.3.1.2.Visión de la UESMM

La unidad Educativa Santa María Mazzarello será en los próximos 5 años una entidad con una oferta educativa de calidad de acuerdo a los avances científicos, tecnológicos, sociales y carismáticos, capaces de vincularse en el mundo profesional y laboral con respuestas a las aspiraciones y necesidades profundas de niños, niñas y adolescentes en un ambiente pedagógico de familiaridad, propositivas, libertad confianza, comunicación, servicio, solidaridad y reciprocidad. (UESMM, 2014)

2.3.1.3.Valores

Solidaridad: La firme decisión de empeñarse por el bien común para actuar siempre con el fin de construir la comunidad.

Responsabilidad: Facultad que permite al ser humano interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un acto libremente realizado.

Respeto: Es valorar a los demás, acatar su autoridad y considera su dignidad como garantía absoluta de transparencia.

Honestidad: Es la demostración tangible de la grandeza del alma, de la generosidad del corazón y de la rectitud de los sentimientos.

Familiaridad: Es la cercanía y preocupación por el otro.

Criticidad: Capacidad de análisis de reflexión de acontecimientos, circunstancias ya actitudes en vista del crecimiento personal y la convivencia social (UESMM, 2014).

2.3.1.4.Principios de la UESMM

La evangelización es el corazón de nuestra acción educativa y misionera, nos invita a promover la experiencia y maduración de la fe, la búsqueda del proyecto de Dios, la praxis del sistema de Don Bosco y María Mazzarello y el anuncio del mensaje de Jesús para orientar la vida del niño y joven en la búsqueda de su vocación, su realización personal y su acción positiva en la sociedad de hoy es la meta de nuestra gestión pastoral (UESMM, 2014).

Concebimos la realidad como la cultura de la vida que parte desde un proceso del conocimiento humano a través de la inserción del niño y joven en la comprensión y toma de conciencia de su entorno, a partir de itinerarios educativos, actividades y formas de asociación que facilitan el acercamiento diario y verificación crítica de su contexto, para darles significado a su ser desde los valores del evangelio. (UESMM, 2014)

2.3.1.5.Políticas institucionales

- Fortalecer la formación docente en todos los ámbitos que ayude a enfrentar los retos que presenta el milenio.
- Vivir la experiencia de la comunión con los demás propiciando encuentros inter-institucionales para compartir las experiencias y riqueza de cada comunidad en el ámbito espiritual y educativo.
- Desarrollar en todos los miembros de la Comunidad Educativa el deseo de asumir un modelo de vida, teniendo como criterio de discernimiento la moral cristiana.
- Establecer una relación educativa con los(as) estudiantes según el estilo de San Juan Bosco y su sistema preventivo basado en la vivencia de la razón, religión y el amor.
- Evangelizar a la familia dando prioridad a su formación e incentivando a la participación auténtica y responsable en el beneficio de sus hijos.
- Brindar un trabajo comunitario de servicio a la comunidad apegado al evangelio y a la iglesia dando a relucir el carisma salesiano.

- Propiciar un ambiente festivo y de trabajo; con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa que implique la creatividad y el buen uso del tiempo libre (UESMM, 2015).

2.3.1.6. Metas

- El pleno desarrollo de la personalidad de los(as) estudiantes mediante una formación de la personalidad de los (as) estudiantes mediante una formación integral en conocimientos, destrezas, competencias y valores en los diferentes ámbitos: personal, familiar, social y profesional.
- La preparación para participar activamente en la vida social y cultural por medio del conocimiento y la relación con el entorno desarrollando actitudes de cuidado hacia el medio ambiente y servicio a la comunidad
- Contar con personal docente emprendedor preparado en los ámbitos: tecnológico, pedagógico y con gran compromiso cristiano.
- Formar jóvenes con alto nivel de conocimiento científico y con gran sensibilidad hacia los problemas sociales (UESMM, 2015).

2.3.2. Identidad corporativa

2.3.2.1. Logotipo



Gráfico 3: *Logotipo Unidad Educativa Santa María Mazzarello (UESMM, 2015).*

El logotipo lleva las iniciales “M M” por María Mazarrello, los bordes son azules y el fondo es blanco, también están admitidos los bordes blancos y fondo rosado. El logotipo fue diseñado por: Sor Noemí Vayas, Martha Guerra, y Cumandá Erazo en 1956.

2.3.2.2.Escudo



Gráfico 4: *Escudo Unidad Educativa Santa María Mazzarello (UESMM, 2014)*

Simbología

Estrellas: Son tres y simbolizan la guía de María Auxiliadora, Don Bosco y María Mazzarello y las teologías fe, esperanza y caridad.

Libro: Significa la ciencia, la razón y el compromiso con la educación.

Palabras: Razón, amabilidad y religión, pilares fundamentales en la educación salesiana.

Cruz: La misión institucional de formar honestas(os) cristianas (os).

MM: Identidad y tradición del colegio María Mazzarello

Manos: trabajo, esfuerzo, dedicación y amor impartido en las aulas y fundamentado por Don Bosco y FMA.

Color rojo: el amor que dedican los docentes y la comunidad en la labor de educar.

Color azul: paciencia y entrega para brindar una educación de excelencia.

Color blanco: como símbolo de pureza y sabiduría.

2.1.1. Organigrama funcional

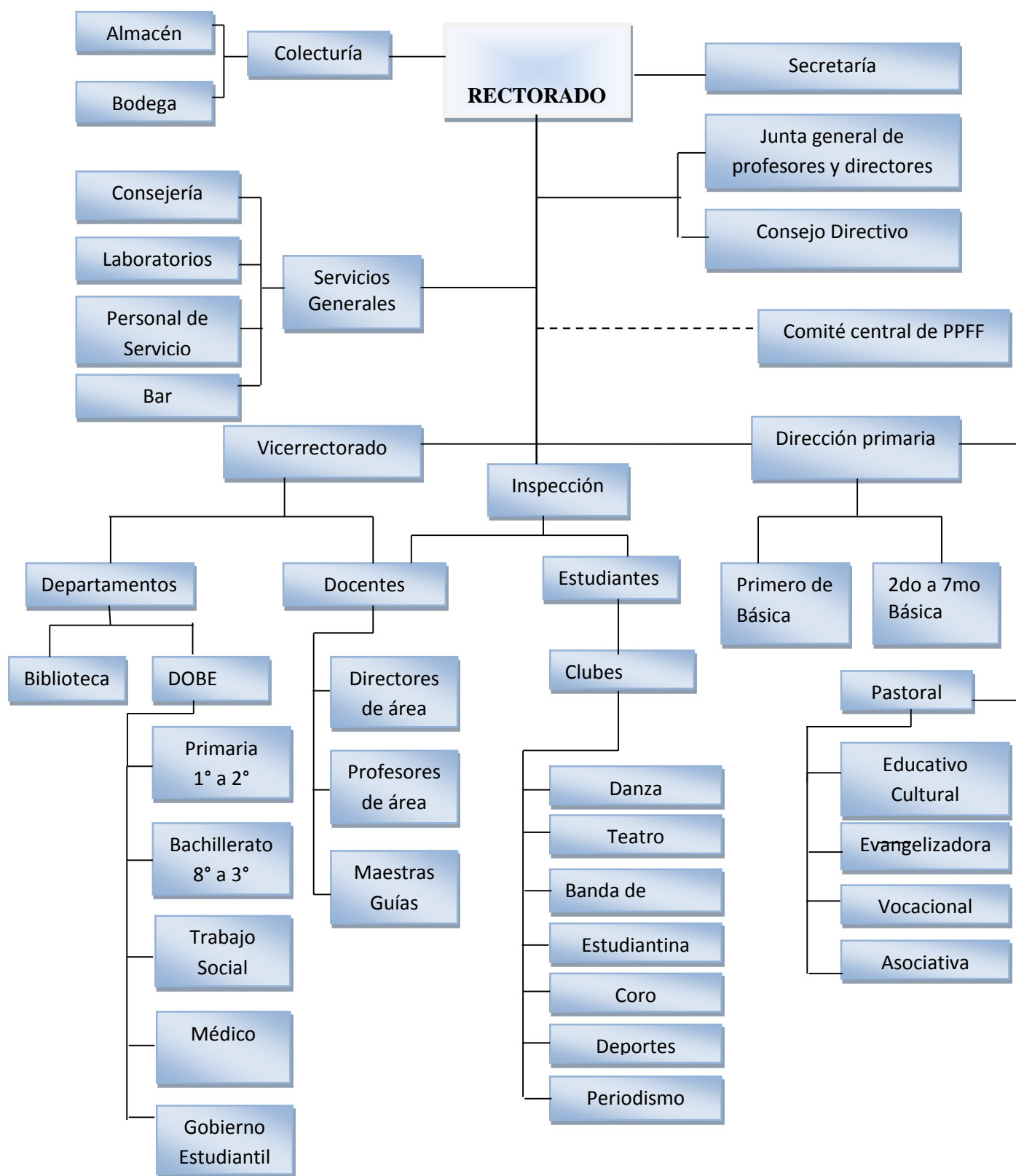


Figura 4: Organigrama de la institución (UESMM, 2015)

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO

3.1. Introducción

Para realizar un plan estratégico de comunicación es indispensable conocer la situación actual de la organización, por lo que se realizará un diagnóstico que, mediante la recopilación de datos claves, permitirá realizar un estudio que determine los problemas de comunicación y sus posibles soluciones. Para la recolección de datos se pueden realizar encuestas, grupos focales, entrevistas y revisar documentación.

El diagnóstico de comunicación interna, si bien no es la solución definitiva a un problema comunicativo, es una herramienta esencial para conocer las acciones que se están dando y representa una guía para poder tomar decisiones ante una situación determinada (Prieto Castillo, 1990).

De acuerdo a este contexto y con el fin de desarrollar un plan estratégico que mejore la comunicación interna de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello, se realizará un diagnóstico enfocado en identificar los factores que dificultan una comunicación efectiva en el plantel educativo y posteriormente se presentarán estrategias con objetivos puntuales que beneficien a cada uno de los públicos objetivos.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Determinar la situación actual de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello con respecto a su comunicación interna.

3.2.2. Objetivos específicos

- Conocer las debilidades y fortalezas en relación a la comunicación interna de la UESMM.
- Identificar las necesidades en cuanto a canales de comunicación de cada público en la institución.
- Establecer el grado de identidad corporativa que tienen los miembros de la institución.
- Determinar parámetros que permitan una comunicación organizacional efectiva.

3.3. Metodología

El diagnóstico se realizará mediante herramientas y técnicas cualitativas y cuantitativas que permitirán la obtención de datos específicos para un posterior análisis. Las técnicas que se utilizarán en el presente diagnóstico serán: la encuesta, la entrevista, la observación, la revisión de documentación y la investigación bibliográfica.

3.3.1. Técnicas

Encuestas: Se realizará un cuestionario con preguntas inherentes a la situación comunicacional de cada público de la institución. Se mantendrá el anonimato de los encuestados con el fin de obtener resultados objetivos y reales. Las preguntas estarán direccionadas a distintos puntos que comprenden la comunicación interna como: clima laboral, cultura organizacional y canales de comunicación.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a autoridades, docentes, estudiantes y administrativos con el fin de establecer un diálogo que permita conocer de manera más detallada la situación del proceso comunicativo del plantel; la identificación de los actores entrevistados se mantendrá en anonimato.

Observación: Mediante esta técnica se analizarán los elementos comunicativos que, mediante una visita, se observaron en la UESMM.

Revisión de documentos: Mediante la recopilación de documentos comunicacionales emitidos por la institución educativa a su público interno, se analizarán los mensajes, canales, emisores y receptores. También se realizarán una investigación en libros que aporten estudios sobre comunicación organizacional.

3.3.2 Universo y muestra

La UESMM es una institución pequeña que comprende a 59 trabajadores entre autoridades, profesores y personal administrativo en total y 500 alumnos de primaria y secundaria. Sin embargo, por orden de las autoridades de la institución, para el presente estudio se consideró únicamente a los alumnos de los últimos años, es decir 1ero, 2do y 3ro de bachillerato debido a la autorización del plantel por lo que el total del universo fue de 147; 59 trabajadores y 88 alumnos. Para definir la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Indica el número de elementos representativos de la población.

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

E: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

P: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

Q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

N: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Cálculo: Para aplicar la fórmula al universo de la UESMM se tomó el número total de funcionarios y alumnos de la institución ($N=147$), con un nivel de confianza del 95% ($k=1.96$) y se mantendrá un error maestro del 5% ($e=5\%$).

$$n = 107$$

La encuesta fue realizada a todas las autoridades, profesores y personal administrativo que en total suman 59, por ser un número pequeño, y los alumnos fueron escogidos al azar en los tres cursos permitidos con un total de 88.

3.4. Análisis de resultados

El análisis de resultados expondrá la información obtenida a través de las encuestas que se realizaron de manera personal a 107 miembros de la UESMM.

3.4.1. Datos generales

Se organizó a los encuestados de la siguiente manera:

Tabla 5: Perfil de encuestados

Perfil de encuestados		
Género	#	%
Femenino	69	64%
Masculino	38	36%
Total	107	100%
Rango de edad	#	%
10 -20 años	49	45%
21-30 años	18	17%
31-40 años	20	19%
41- años en adelante	20	19%
Total	107	100%
Público interno	No.	%
Autoridades	7	7%
Docentes	45	42%
Administrativos	7	7%
Estudiantes	48	45%
Total	107	100%
Años en la UESMM	No.	%
0 – 1 año	10	9%
1 – 2 años	16	15%
Más de 2 años	71	66%
Total	107	100%

La UESMM fue, por varios años, una institución educativa femenina, y sus educadores siempre fueron, en, su mayoría mujeres, ya que años atrás las clases las impartían las religiosas salesianas. En la actualidad es una institución mixta en todas sus áreas, sin embargo, como se puede ver en la tabla, la cantidad de mujeres aún es mayor a la de hombres.

La edad de los alumnos oscila entre 10 y 20 años, esta variedad se da ya que se tomó en cuenta a todos los miembros del consejo estudiantil y representa un 45% de los encuestados; la edad de los docentes, autoridades y administrativos va desde 19 hasta más de 40 años.

En cuanto al número de encuestados, los porcentajes mayores son de estudiantes y de docentes ya que son los grupos más numerosos en la institución, es importante resaltar que, debido al reducido número de docentes, la encuesta se aplicó a todo el grupo de igual manera a las autoridades y administrativos quienes representan al 14% de los encuestados.

El 66% de los encuestados ha pertenecido a la institución por más de dos años, este es un resultado favorable ya que sirve para tener un resultado claro en cuanto a cómo se ha llevado la comunicación durante todo este tiempo. También indica que en la institución no hay rotación de personal y este es un aspecto positivo; sin embargo, este resultado pertenece a estudiantes, autoridades y docentes y se pudo observar que el área administrativa sí se da rotación de personal por distintos motivos.

3.4.2. Cultura Organizacional

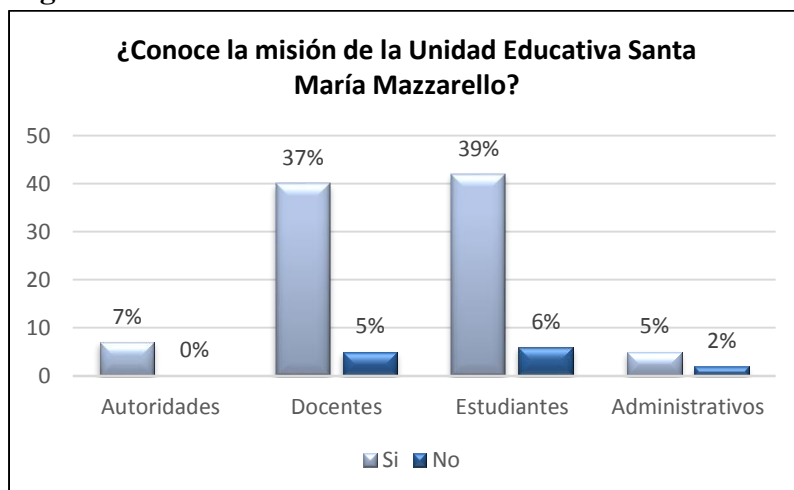


Gráfico 5: Misión UESMM

La misión representa de manera explícita la razón de ser de la institución, es la propuesta de los que se quiere realizar.

La Unidad Educativa Santa María Mazzarello de Quito, educa evangelizando y evangeliza educando a niños y jóvenes de clases populares al estilo del sistema preventivo de Don Bosco y María Mazzarello; sistema basado en la razón, religión y amabilidad; para que lleguen a ser buenos cristianos y honrados ciudadanos, se desarrollen como personas con sus capacidades y valores, y sean gestores de cambio de la sociedad con una visión humana y cristiana de la vida (UESMM, 2014, pág. 2).

“La misión de un centro educativo no debe limitarse a una declaración de principios morales, ésta debe extenderse a otros aspectos, como los pedagógicos e incluso los organizativos” (Bel Mallen, 2005, pág. 325). Como podemos observar la misión de la UESMM

se limita a una declaración de principios morales, de tal manera que sería importante realizar una reestructuración de ésta que incluya también objetivos pedagógicos.

Las autoridades, docentes, estudiantes y administrativos en un 77%, mencionaron que Sí conocen la misión de la UESMM y un porcentaje menor de cada grupo, respondió que no la conoce; sin embargo, al describir la misión, únicamente el 35% de los encuestados logró describir correctamente la misión.

Edgar K Shein (1998) define a la cultura corporativa como el conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad a la empresa. En el caso a la Unidad Educativa Santa María Mazzarello, el hecho de que la mayoría del público interno desconozca la misión de su institución, representaría, la pérdida de identidad por ende sería la pérdida de un bien inmaterial y el riesgo de que las actividades que se estén realizando no tengan una dirección hacia un fin común.

En la Unidad educativa Santa María Mazzarello, se maneja un flujo de comunicación descendente ya que las autoridades del plantel son quienes generan la información a los miembros de la institución, sin embargo, se pudo comprobar que no se han realizado esfuerzos en relación con actividades de comunicación para compartir la misión de la unidad educativa ya que el único grupo que pudo definir la misión fue el de las autoridades.

Por otro lado, se asume que la filosofía corporativa pudo haber sido definida por las autoridades donde se prescindió de la participación de las otras instancias para su elaboración. Es fundamental que los miembros tengan una idea clara de cuál es la misión de la organización a la que pertenecen y puedan seguir una misma línea con el fin de lograr los objetivos institucionales.

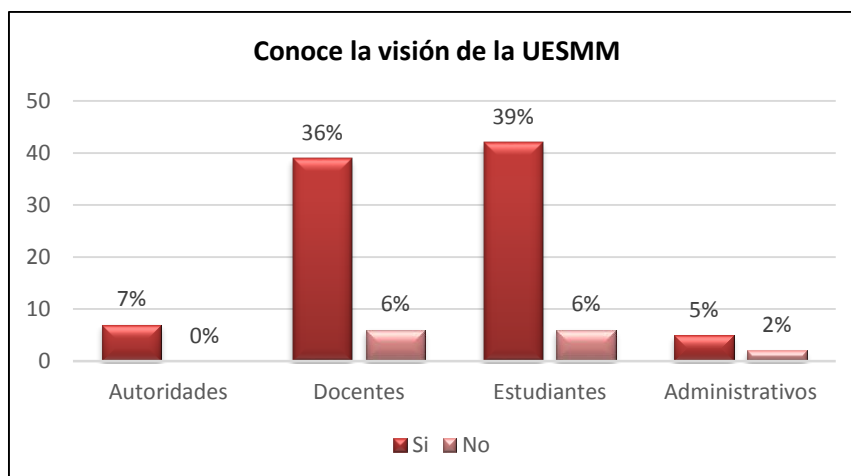


Gráfico 6: *Visión UESMM*

La visión corresponde al horizonte hacia dónde se dirige la organización, es un modelo que propone la directiva, en este caso del plantel educativo, es una propuesta con frases directas establecidas en pocas líneas. (López Fernández, 2007)

La unidad Educativa Santa María Mazzarello será en los próximos 5 años una entidad con una oferta educativa de calidad de acuerdo a los avances científicos, tecnológicos, sociales y carismáticos, capaces de vincularse en el mundo profesional y laboral con respuestas a las aspiraciones y necesidades profundas de niños, niñas y adolescentes en un ambiente pedagógico de familiaridad, propositivas, libertad confianza, comunicación, servicio, solidaridad y reciprocidad (UESMM, 2014, pág. 3).

La mayoría de cada grupo respondió que sí conoce la visión de la UESMM, sin embargo, al realizar la pregunta de comprobación únicamente el 37% logró escribir correctamente la visión de la institución. El único elemento comunicacional en el que se presenta la visión es la agenda institucional que manejan estudiantes, autoridades, y profesores. Este puede ser uno de los motivos por los que la mayoría de encuestados no conocen cuál es su visión, es importante que ésta sea llamativa y que se viralice en la institución de tal manera que todos tengan claro este elemento de identidad corporativa.

Hay que tomar en cuenta que el personal administrativo y de servicios no tiene acceso la agenda escolar por lo que no tienen medio alguno por el cual informarse acerca de la visión de la unidad educativa. Es indispensable que todo el público interno conozca la filosofía institucional. La misión, visión y valores son la representación de la identidad, mediante la cultura organizacional de la empresa, mientras más difundidos y arraigados estén en la cotidianidad de la empresa, dicha identidad se fortalecerá (Brandolini & Gonzales, 2009).

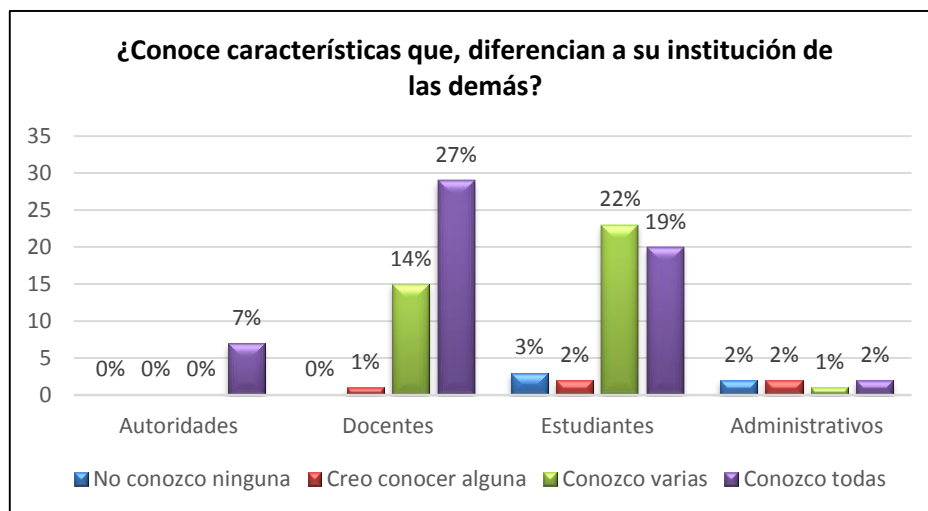


Gráfico 7: Características UESMM

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores y características que distinguen a una organización de otra, ésta a su vez otorga a sus miembros la lógica para interpretar el sentido de la organización a la que están vinculados (Brandolini & Gonzales, 2009).

Cuando se preguntó a los miembros de la UESMM sobre las características de su institución que la diferencien de otras, el grupo de autoridades fue el único que, en su totalidad, aseguró conocer todas las características que diferencien a su institución de otras, los grupos de docentes, estudiantes y administrativos dicen, en su mayoría, que conocen varias y existe un porcentaje mínimo de estudiantes y administrativos que dice no conocer ninguna.

El sentido de pertenencia es uno de los factores fundamentales en cualquier institución; lo óptimo en la organización sería que el 100% de los encuestados encuentren a su institución como única entre las demás. Se puede determinar que este resultado se da debido a la falta de difusión de los logros institucionales y a un bajo sentido de pertenencia por parte de los miembros de la institución en especial del área administrativa, quienes indican no conocer características de la institución que la diferencien de otras, el personal administrativo tiene una participación mínima en actividades culturales y de entretenimiento de la institución es por eso que no se siente parte de ella.

Para forjar una identidad sólida es indispensable que se compartan y se arraiguen las características que enaltezcan a la organización es importante también que dentro de la institución cada grupo de trabajo seas tomado en cuenta en todas las actividades que se realicen.

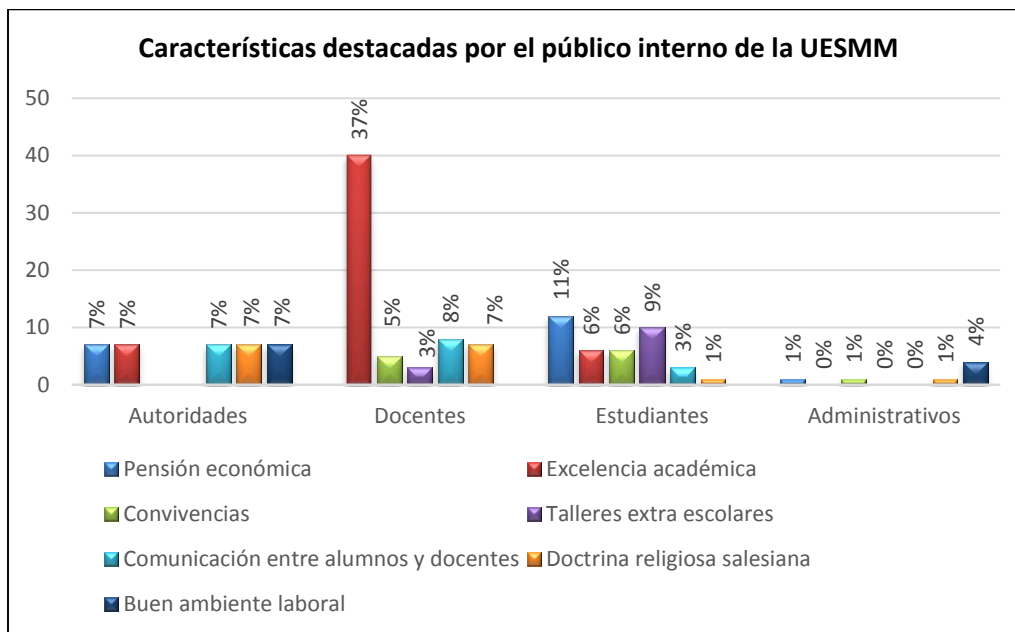


Gráfico 8: *Características destacadas*

Se solicitó también mencionar las características que el público interno conoce sobre la institución; las más destacadas fueron los talleres extraescolares de baile, música y talleres comunitarios. Al ser un centro académico religioso, es importante para las autoridades poner énfasis en las actividades extraescolares de los estudiantes y profesores, por lo que proponen cursos y talleres en los que participan conjuntamente con el afán de llegar a al público interno y fomentar los valores de la institución.

Es importante tomar en cuenta las actividades, que, a consideración de los miembros de la institución, la destacan de entre las demás, para que formen parte de una estrategia que permita un mejor posicionamiento de la UESMM.

La comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que también tiene el objetivo de coordinar las tareas y motivar a las personas, es así que se debe tomar en cuenta las características más estacadas por los miembros de la organización para mejorarlas y que se conviertan en un incentivo que motive a las personas a mejorar su comportamiento institucional (Del Pozo Lite, 1997).

Otro aspecto a analizar es que la doctrina religiosa salesiana es una característica que los estudiantes no mencionan entre las principales de la institución, esto llama la atención ya

que para las autoridades sí representa una característica importante y se observa un desbalance que puede significar un envío erróneo de mensajes o que los canales no son los óptimos y no se ha podido llegar al receptor de la manera que se desea.

Por otro lado, los únicos que resaltan la excelencia académica son las autoridades y los docentes; para los estudiantes no es una característica que destaque a su institución. Este es un resultado desfavorable ya que, al tratarse de un centro educativo, el campo académico debería ser resaltado por sus estudiantes, quienes representan a un cliente interno.

La comunicación entre alumnos y profesores también no tiene significación por parte de los estudiantes, esto denota que hay problemas en el envío y recepción de mensajes entre alumnos y profesores. Los miembros del área administrativa toman como una característica importante el ambiente laboral esto se debe a que es un grupo reducido y se relacionan entre sí por lo que tienen una vinculación armónica, sin embargo, se refieren únicamente a su área no interactúan con los demás miembros.

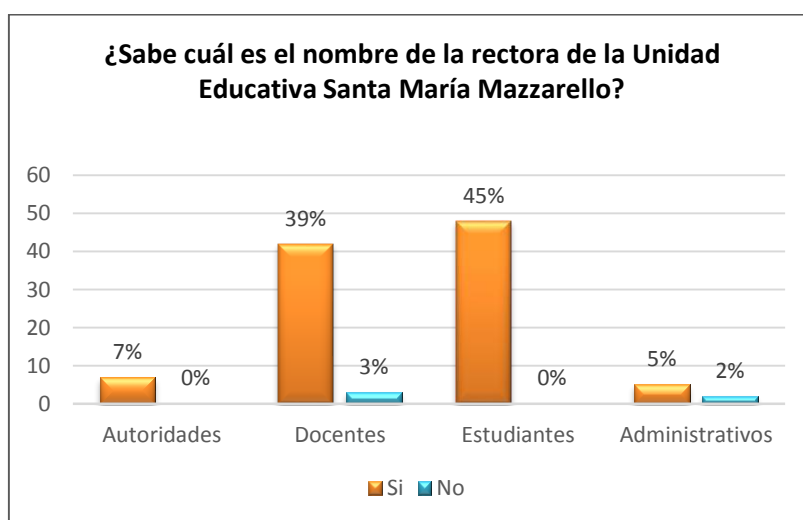


Gráfico 9: Consulta nombre de rectora

En la Unidad Educativa Santa María Mazzarello la mayoría de integrantes de la institución conoce el nombre de la rectora del colegio, Sor Rodolfina Dávila. Esto es comprensible ya que se trata de una institución pequeña y la rectora se hace presente en los diversos programas del centro educativo por lo que todo el alumnado, el equipo docente, el personal administrativo y de servicios la conoce. Sin embargo, debería existir un canal directo de comunicación de todo el personal con la máxima autoridad.

Según Antonio Mir Montes (2005), el equipo directivo del centro educativo, ha de mostrarse siempre disponible, animante, acogedor y los mensajes que transmitan deben ser claros y con disposición de ayuda para resolver dificultades. En el caso de la UESMM, los estudiantes, profesores y administrativos mencionan que este es un factor que sí se cumple en cuanto a la Rectora de la institución quien maneja una relación directa con cada miembro del plantel cuando es necesario.

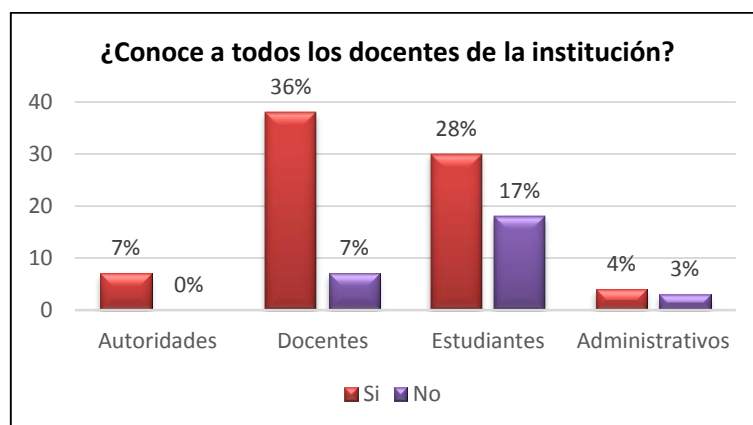


Gráfico 10: Docentes *de la institución*

El gráfico muestra que la mayoría de miembros sí conoce a todos los profesores de la institución, éstos conforman parte del talento humano de la UESMM, es decir el capital humano de la organización. El resultado es favorable, sin embargo, sería ideal que todo el alumnado, docentes y administrativos, conozcan a cada docente, y las actividades que realiza ya que, según Sanz de la Tejada (1994) es importante destacar las habilidades de cada miembro de la institución.

Un 17% de estudiantes menciona no conocer a todos los profesores; la UESMM es un centro educativo pequeño por lo que sus integrantes deberían conocerse entre sí, este resultado se debe a que no todos los profesores imparten clases todos los alumnos, sin embargo, sería importante difundir el perfil de todos los profesores a todos los integrantes de la institución.

Es frecuente que en una institución exista cierta movilidad de profesorado por lo que es indispensable que exista un manual de acogida

En la institución no existe un manual de acogida en el que estén reflejados los datos informativos del profesor incorporado. No se puede dejar de lado la motivación a los miembros

de la institución mediante la integración de tal manera que se genere un ambiente de confianza y puedan trabajar en equipo.

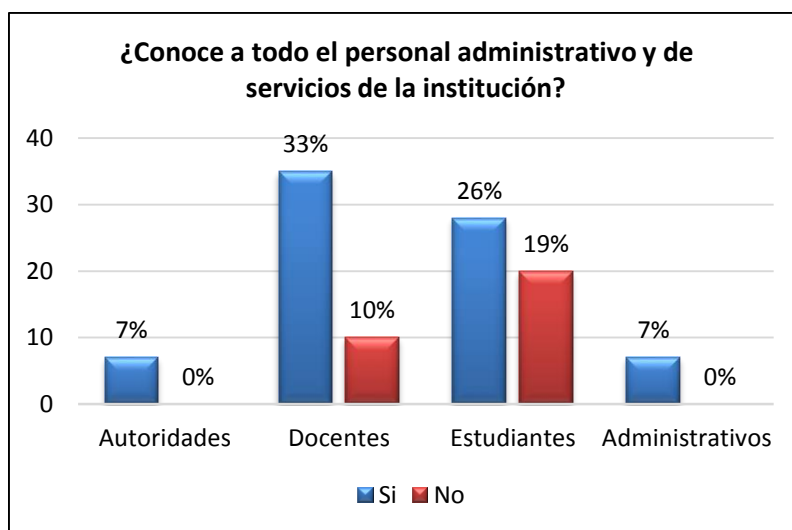


Gráfico 11: *Personal administrativo y de servicios*

Según el gráfico, todas las autoridades conocen al personal de servicios de la institución, lo que contrasta con la información de cuadros anteriores en los que el personal administrativo y de servicios menciona no conocer a todas a las autoridades, esto quiere decir que ha existido poco esfuerzo de las autoridades por relacionarse con esta área.

Por otro lado, un 10% de docentes no conoce al personal administrativo y de servicios este resultado se da a pesar de que el personal de servicios visita todos los días las aulas para realizar labores de limpieza por lo que se observa desinterés por conocer a sus compañeros de trabajo de esta área. A lo mejor estas actividades de mantenimiento se hacen en horas en las cuales no se dicta clases y por ello no hay este contacto.

El 20% de los estudiantes no conocen al personal administrativo de la UESMM, este porcentaje responde a que el personal administrativo se encarga del cobro de pensiones y venta de uniformes, actividades en las que se relacionan con los padres de los estudiantes y no con el alumnado, sin embargo, al igual que los docentes, únicamente conocen de vista al personal de limpieza, no conocen sus nombres.

Como se ha mencionado a lo largo de esta disertación, al ser una institución pequeña es fundamental que todos sus miembros se conozcan y que sepan cuáles son las actividades que

realizan en su campo profesional y los resultados indican poco interés en la institución por dar a conocer la importancia que tiene el área de administración y el área de servicios.

En la visita a la UESMM se pudo observar que el personal administrativo está ubicado en un área por la que no transitan usualmente todos los miembros de la institución, este puede ser uno de los factores por los que no todos conocen a quiénes trabajan en esta área.

La comunicación organizacional es un intercambio de información entre todos los miembros de la organización y, en este caso, es importante que el personal administrativo y de servicios de la UESMM intercambie ideas con el resto de integrantes del plantel y que den a conocer sus actividades y la importancia de las mismas.

3.4.3. Comunicación

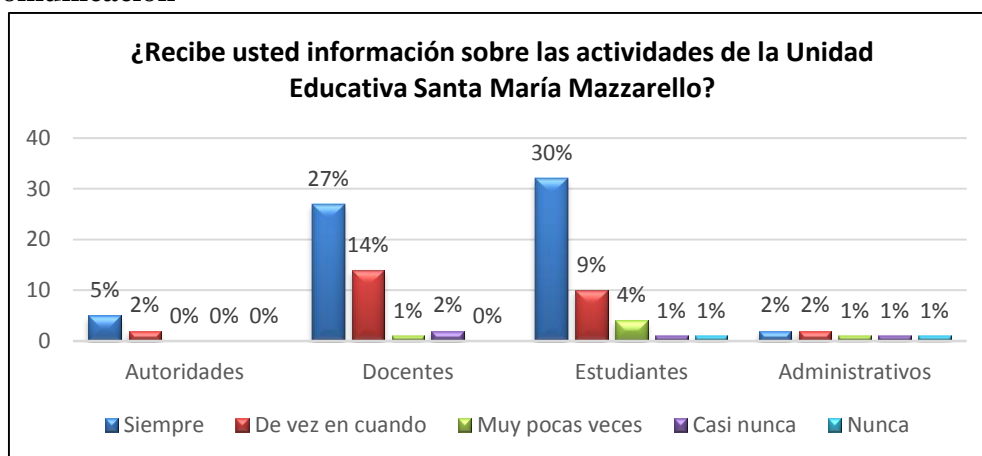


Gráfico 12: Frecuencia con la que recibe información

El gráfico 8 muestra que las autoridades, docentes y estudiantes en un total de 64% considera que “Siempre” recibe información, mientras que el 36% restante tiene distintas percepciones en cuanto a la periodicidad con la que recibe información. Este resultado se debe a la falta de un plan de comunicación interna ya que las actividades que se comunican, no han sido planteadas metodológicamente y no se ha establecido una estrategia comunicacional para saber a quién se quiere llegar.

El recibir la información de vez en cuando, no representa un sistema comunicativo favorable y el 31% de miembros de la institución opina que recibe información de vez en cuando, este resultado, presumiblemente, se da por la falta de continuidad en el envío de

mensajes, estos deberían tener una periodicidad de tal manera que el mensaje sea esperado, otro motivo por el que se da este fenómeno puede ser por la falta de retroalimentación en la comunicación, el mensaje pudo haber sido enviado pero no existe una certeza de que haya sido recibido por el público objetivo.

“La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la sub utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en la acciones...” (Ritter, 2008, pág. 9) Es importante resaltar que en el grupo de personas que respondieron que no reciben información, se encuentra el personal de servicio, a quienes se les comunica las actividades sin ningún tipo de planificación.

En cualquier organización es importante tener informado a todo el personal; directivos, administrativos, en este caso estudiantes y al personal administrativo.

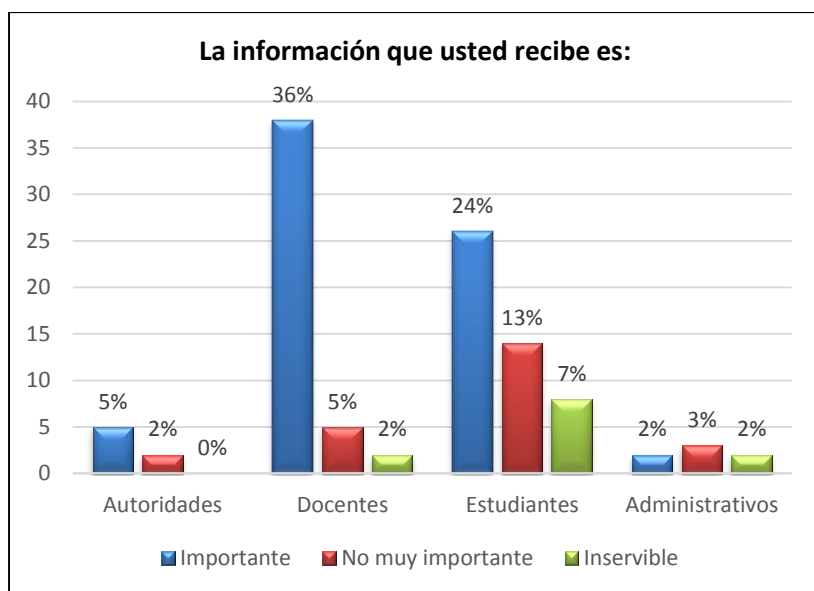


Gráfico 13: Percepción de información

Las autoridades, docentes, estudiantes y administrativos en un 64% mencionan que la información que reciben es importante. Este resultado denota que la mayoría del público interno está satisfecho con la información que recibe, lo que puede ser útil al momento de diseñar un plan de comunicación ya que se conoce que los receptores de información aprecian lo que se les está informando.

Cerca de una cuarta parte considera que la información no es muy importante puede deberse a que es un grupo de personas que recibe información redundante por lo que es

necesario identificar quién está recibiendo información inservible y quien no está recibiendo nada de información útil.

La retroalimentación es fundamental en la comunicación organizacional ya que el receptor indicará al emisor si recibió el mensaje y cómo lo interpretó. (A & Nosnik, 1988). Se asume que el grupo de personas que dice no recibir información importante, está mal entendiendo el mensaje o está recibiendo la información a destiempo esto sucede por la falta de retroalimentación.

El desarrollo de un plan de comunicación es indispensable ya que ahí podemos enfocarnos en el tipo de información que recibirá cada miembro de la institución dependiendo de su cargo y la función que desempeña y sus necesidades específicas.

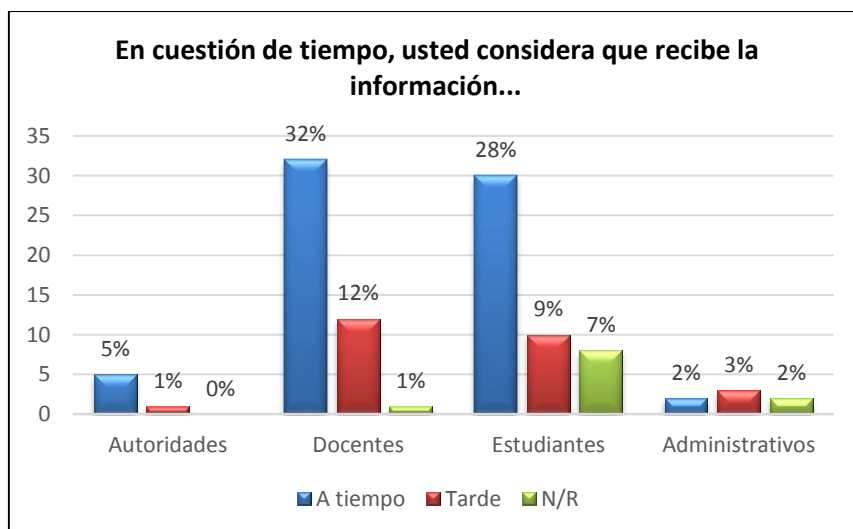


Gráfico 14: *Tiempo en el que recibe la información*

La mayoría del público interno de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello considera que recibe información a tiempo. Un 33% considera que recibe información tarde y un 5% no recibe información. Al tratarse de una institución pequeña, la información debería llegar a tiempo a todo el personal, ya que una información tardía pierde su valor.

La causa de la falta de velocidad en la entrega de información es la insuficiencia de canales de comunicación en la institución. Se pudo observar que el uso de internet es mínimo y la mayoría de información se entrega por circulares, también se detectó que la institución no posee un sistema intranet y que al personal de servicio únicamente se le da información de manera verbal.

Otro aspecto a considerarse es que las carteleras de la institución no tienen información actualizada y su presentación no es llamativa por lo que se ha convertido en un elemento de comunicación subvalorado al que se le podría dar un mejor uso que permita presentar información actualizada e importante y que llegue a todos los públicos internos.

La información tardía también puede ser ocasionada por la poca adaptación a nuevos canales de comunicación interna y el estancamiento en medios tradicionales, que, si bien es cierto, no son malos y aún son muy utilizados, no constituyen un elemento que favorezca en la optimización de tiempo. (King, 2012)

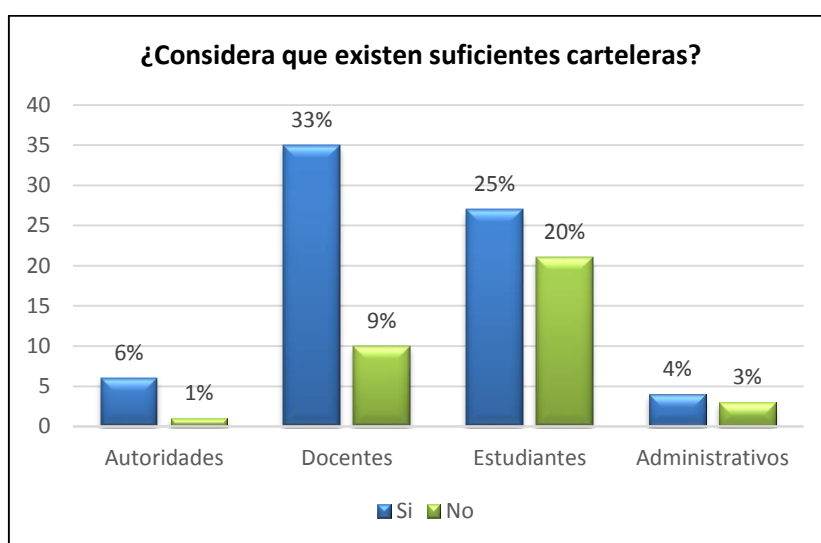


Gráfico 15: Carteleras

Las carteleras son los medios visuales de comunicación más utilizados en las instituciones educativas. Por esta razón se consultó al público interno si consideraba que existían suficientes carteleras en la institución a lo que un 68% de encuestados respondió que sí existían suficientes carteleras y el resto considera que no hay suficientes carteleras.

El grupo de estudiantes en un 20% considera que no existen suficientes carteleras esto se debe a que la ubicación de las mismas no está en lugares estratégicos y no todos las pueden ver.

En la visita a la UESMM se pudo observar que hay varias carteleras en todos los pasillos y en las oficinas de los administrativos, sin embargo, la información de éstas no estaba actualizada y otras estaban vacías. Por lo que sería importante recomendar que se dé un mejor uso a este instrumento comunicativo, ya que de nada sirve la cantidad si la información no es útil o actual.

Se pudo observar que, en la UESMM, como en varias instituciones educativas, los medios tradicionales siguen teniendo vigencia y más valor que los nuevos medios; las carteleras representan una buena herramienta de comunicación que puede servir, no solo para transmitir información institucional, sino también promoción de campañas o eventos culturales.

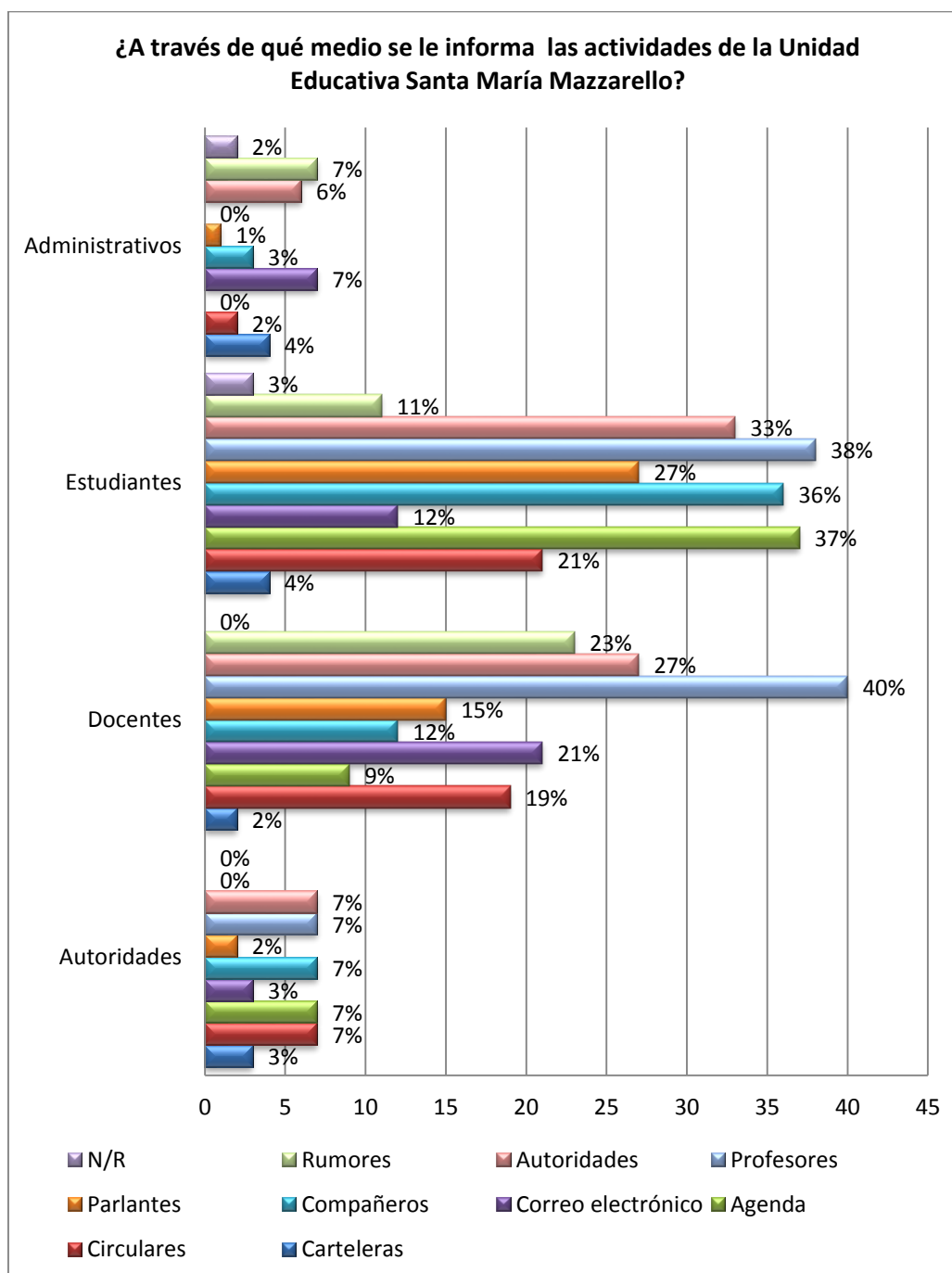


Gráfico 16: Medios por los que se informa en la UESMM

Se realizó una pregunta de opción múltiple sobre los medios por los que son informados de las actividades de la institución. Las autoridades responden que son informados por varios medios: circulares, agenda, correo electrónico, compañeros y profesores y en mínima cantidad por carteleras, esto responde a la información de gráficos anteriores en los que se indica que las carteleras no son bien utilizadas

Los docentes indican que en un 47% reciben información de ellos mismos, esto implica un problema ya que al no ser una información oficial se puede convertir en rumor y se puede estar mal informando. Los rumores son, por naturaleza, parte de cualquier organización, representa un canal informal que circula en todas las direcciones y que no tiene ningún tipo de control (Ritter, 2008).

En todas las áreas existe un porcentaje de personas que indican, se informan por medio de rumores, esto puede significar que la información oficial no es suficiente para los receptores que buscan mantenerse informados por otros medios. La información oficial impartida por las autoridades debe ser completa y concisa. “Un vacío de comunicaciones tiende a ser completado de rumores” (Brandolini & Gonzales, 2009).

Existe también un porcentaje pequeño de estudiantes y administrativos que menciona no recibir ninguna información, esto sucede por el uso erróneo de canales para transmitir los mensajes.

La información en el plantel educativo también es enviada por medio de los parlantes, sin embargo, cuando se visitó el centro educativo se pudo apreciar que la calidad de los equipos no es la óptima por lo que se distorsiona el audio de los mensajes y éstos no se entienden con claridad por lo que deben repetirse reiteradamente o se ven obligados a preguntar cuál fue la información emitida.

La información que encuentran en la agenda escolar no está actualizada ya que es impresa desde el inicio del año y lo que se publica es la planificación de eventos que se realizarán en la institución, mismos que pueden verse sometidos a cambios por diversos motivos.

Se pudo detectar en la UESMM existe deficiencia en cuanto a la implementación de nuevos medios, no se ha dado apertura a la comunicación 2.0, puede tratarse de un factor

económico ya que se trata de una institución con bajo presupuesto. Además de ser un plantel que prefiere los medios tradicionales.

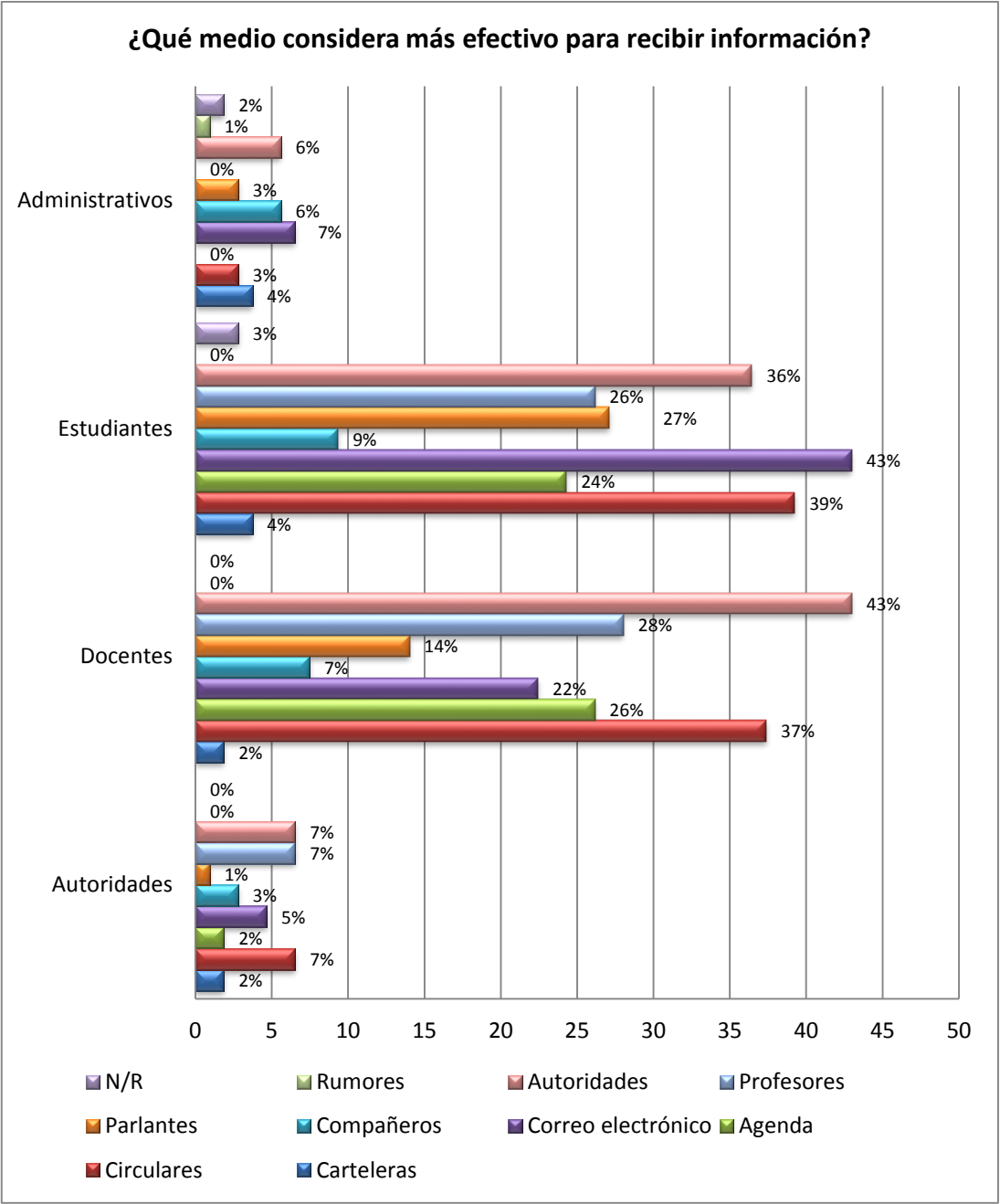


Gráfico 17: Medios considerados efectivos

Es importante conocer los medios que prefiere el público interno para recibir información con respecto a la institución. El 47% de los encuestados considera que las circulares son el medio más efectivo para recibir información, este resultado se da porque este es el medió más común por el que se ha mantenido informado al público interno y externo del

plantel educativo, sin embargo no significa que sea el mejor ya que según se pudo observar, los mensajes emitidos no son del todo claros y al tratarse de papeles pequeños se pierden con facilidad, otra observación que se puede hacer es que existe algún problema en la calidad en la imagen del documento que es casi ilegible.

Las circulares son el medio más utilizado en las instituciones educativas por lo que no es novedoso que la mayoría de encuestados haya elegido esa opción; este medio además de ser rápido, es personalizado y quien emite el mensaje está seguro de que el receptor lo recibió ya que son entregadas al público interno personalmente.

En la UESMM se entrega circulares al alumnado y profesores, en este proceso comunicativo no está el personal administrativo ni de servicios, lo óptimo sería que a todo el público interno le llegue el mensaje de la misma manera. Es importante también señalar que se debería dar más utilidad a los otros medios de comunicación para tener varias opciones para el envío de mensajes con la seguridad de que serán recibidos ágil y efectivamente.

En la institución se pueden crear cuentas institucionales sin ningún costo con el fin de tener grupos en los que se comparta la información, existen opciones como chats grupales de Facebook, whatsapp, telegram, mensajes grupales entre otros que permiten una retroalimentación inmediata.

El 86% considera que las autoridades representan un medio efectivo de comunicación, esto denota que el público interno desea recibir información directamente de las autoridades ya que los demás medios podrían no presentar información clara para cada público. Todos los canales formales internos deberían provocar el mismo interés por los receptores.

Los docentes y estudiantes consideran en un 50% que la agenda escolar es un medio efectivo para transmitir mensajes porque son los únicos que utilizan este medio, los docentes también lo utilizan para enviar mensajes a los padres de los alumnos.

Se puede observar también que los estudiantes desean recibir información vía correo electrónico; en la visita a la institución se conoció que los estudiantes tienen uso restringido de Internet y que, debido a que se trata de una institución conservadora, intentan mantener a los estudiantes lejos de este medio, sin embargo, en la actualidad es imposible no acceder a la red

ya que se ha convertido en una herramienta más de estudio, lo ideal es direccionarlos para el buen uso de este elemento.

Un porcentaje mínimo considera que las carteleras puedan ser efectivas, esto se da porque no se ha dado un uso adecuado a las mismas, no son vistosas y no presentan información actual ni relevante.

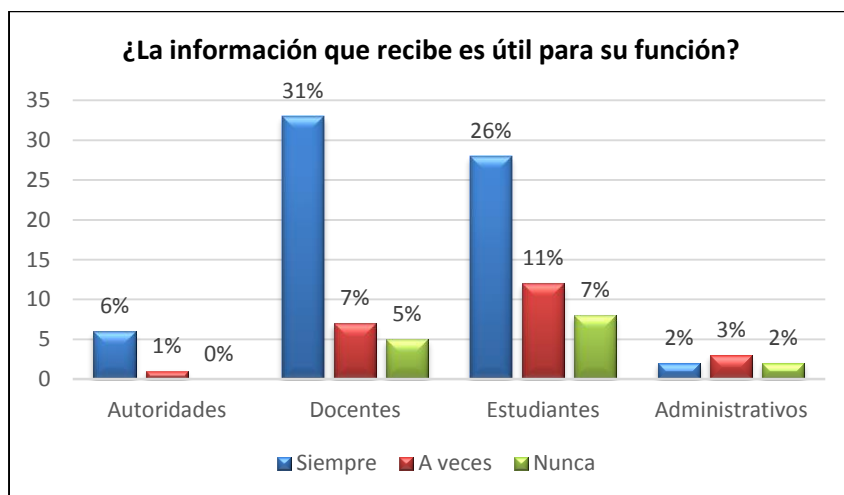


Gráfico 18: *Utilidad de la información*

El gráfico muestra que la mayoría de los miembros de la institución considera que la información que recibe es útil para la función que desempeña. Sin embargo, cerca de una cuarta parte del personal considera que sólo en ocasiones la información es útil y un 5% refleja que la información no es útil. Hay que tomar en cuenta la información siempre debe ser útil para que el personal pueda desarrollar efectivamente sus actividades, ya que una mala información o falta de ésta puede repercutir en el desarrollo en general de la institución.

El porcentaje de personas que considera que la información no es útil, se trata del personal de servicios, ya que sólo se les comunica de manera verbal y esporádicamente sobre las actividades de la UESMM. Cuando se entrevistó a una persona de esta área, comentó que únicamente se les comunica sus tareas diarias en cuanto a sus actividades dentro de la institución pero que no se les toma en cuenta para actividades generales del centro educativo.

3.4.4. Clima laboral

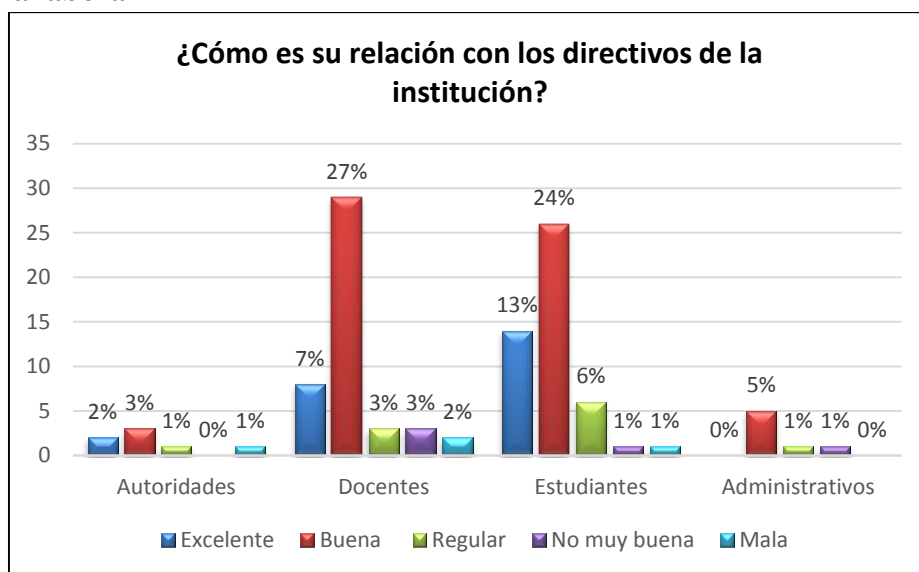


Gráfico 19: *Relación con los directivos*

La mayoría del público encuestado respondió que su relación con los directivos de la institución es buena, el 21% que es excelente, un 11% que es regular. El equipo directivo debe mostrarse siempre animante, acogedor y en disponibilidad para ayudar, guiar y solventar dificultades. (Bel Mallen, 2005)

Un manejo deficiente de comunicación interna puede desencadenar una serie de problemas entre estos la pérdida de vista de los objetivos que tiene la institución, la fractura entre sectores, fallas en los procesos de cada área, malestar y confusión de lineamientos entre los mandos medios. (Brandolini & Gonzales, 2009)

La UESMM es una institución relativamente pequeña por lo que la relación entre el personal interna es, en su mayoría buena, sin embargo, al mismo tiempo, por ser una institución pequeña, existe el riesgo de que los rumores se expandan rápidamente y generen un mal ambiente de trabajo entre los directivos y el resto de personas. “Al directivo de la educación no se le exige que sepa todo, sino que tenga la capacidad de gestión y la capacidad de comunicación.” (Bel Mallen, 2005, pág. 327)

Lo ideal sería que el 100% de personas tenga una buena relación con los directivos ellos tomarán las decisiones para el desarrollo de la institución. En la entrevista realizada a una docente, comentó que su molestia con las autoridades se debía a que tomaban decisiones sin tomar en cuenta las opiniones de todos los docentes, es decir no existe consensos.

El 4% de personas que mencionan tener una mala relación con las autoridades, se refieren a problemas de carácter personal que de una u otra forma pueden afectar el ambiente laboral.

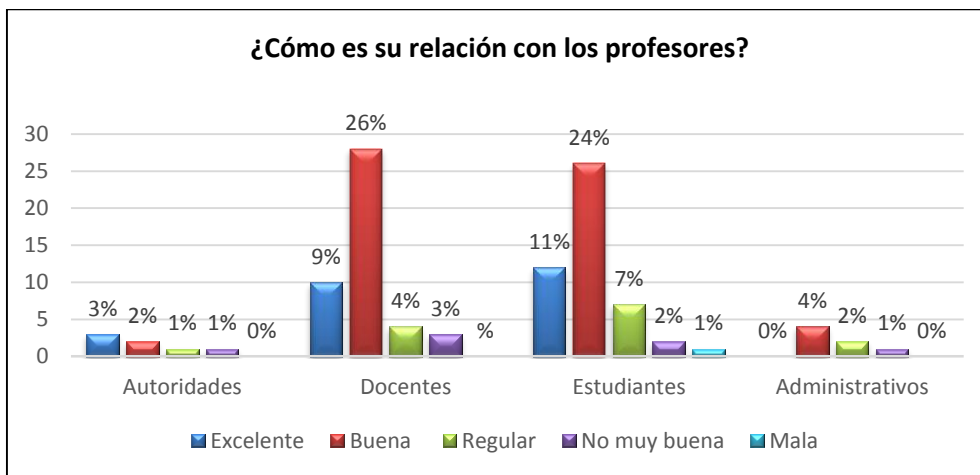


Gráfico 20: *Relación con los profesores*

Al igual que en el gráfico anterior, la mayoría de encuestados que representan el 56% opina que su relación con los profesores es buena, seguido de un 22% que piensa que la relación es excelente y solo un 14% dice que es regular.

En un clima educativo idóneo, el educador, como funcionario, debe respetar las decisiones de los demás, escuchar y si es necesario debatir las decisiones de las autoridades y en cuánto a los alumnos debe evitar una postura distante sin caer en faltas de respeto, además debe ejercer autoridad sin autoritarismo.

En una entrevista a un alumno, éste indicó que ha sentido malestar con sus profesores por retrasarse en las clases y hacerles quedar hasta más tarde para recuperar el tiempo perdido. Como se ha dicho a lo largo de esta disertación, no sólo se comunica al hablar por lo que la puntualidad al empezar y terminar la clase es un factor muy importante que comunicará al alumno que está siendo respetado (Bel Mallen, 2005).

Los profesores, al ser los mediadores entre estudiantes y directivos, deberían tener el 100% de aceptación por ambas partes, sin embargo, el gráfico muestra que existe un pequeño porcentaje que define la relación con los profesores, como mala; esto podría crear un mal ambiente y generar rumores que puedan afectar a la imagen interna y externa de la institución.

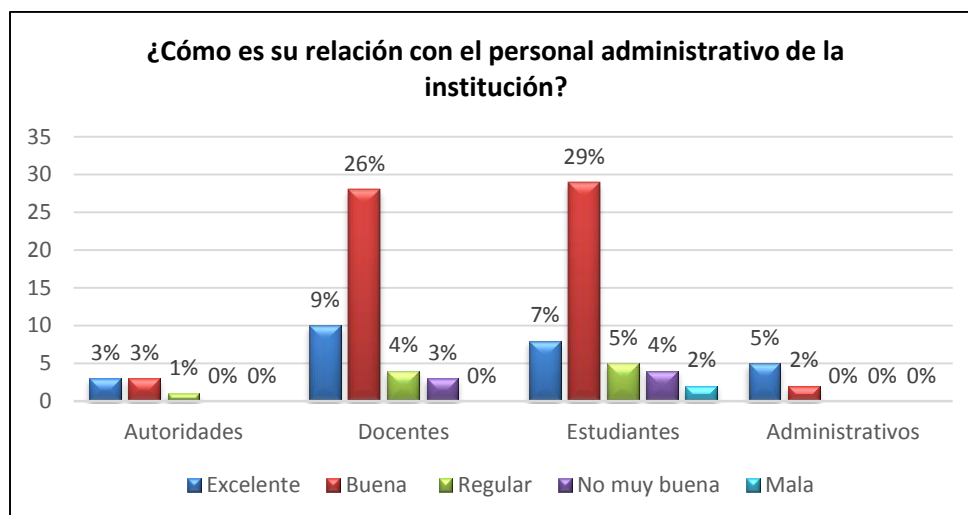


Gráfico 21: *Relación con el personal administrativo*

El área administrativa de la UESMM es la más pequeña, los miembros de la institución tienen relación con el personal administrativo para realizar los distintos trámites. En el análisis de los gráficos anteriores se pudo observar que el personal administrativo que incluye al de servicios, no ha tenido la participación necesaria en las actividades de la institución.

El 22% opina que tiene una relación excelente este resultado puede determinar que el resto del personal sí interactúa con el área administrativa pero que no los reconoce de nombre, también puede significar que la respuesta fue escogida al azar, ya que este resultado contrasta con las opiniones de gráficos anteriores.

Cabe destacar que al igual que en gráficos anteriores, el personal administrativo revela que la relación laboral en su área es excelente y buena así que consideran que en su equipo existe un buen clima laboral.

El personal administrativo es el que menos contacto tiene con el resto del personal, ya que no todo el tiempo se relacionan sus actividades, por lo que sería interesante realizar talleres que involucren a todas a las áreas y de esta manera tengan una relación más cercana.

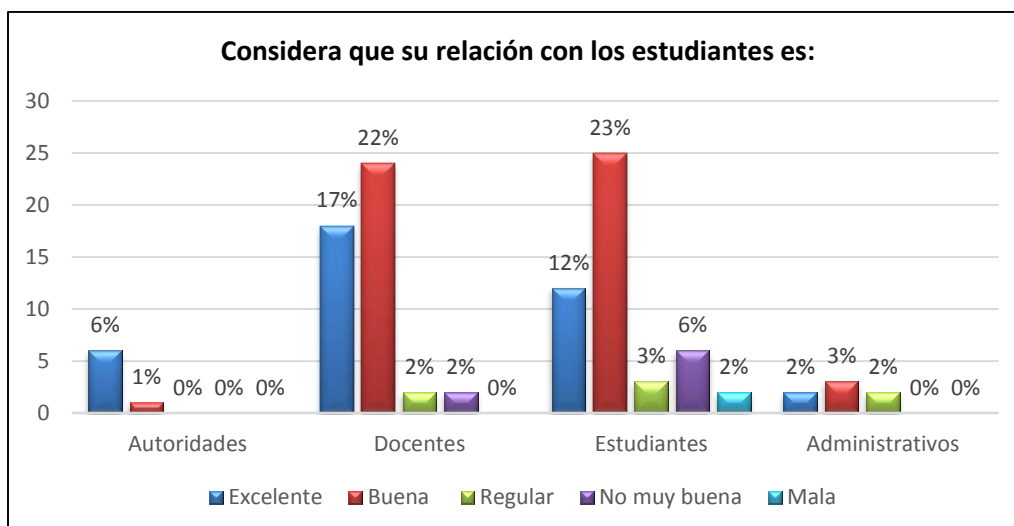


Gráfico 22: *Relación con los estudiantes*

El 37% de los encuestados considera que su relación con los estudiantes es excelente y el 49% menciona que es buena; este resultado denota que la mayoría de estudiantes maneja una buena relación con todos los miembros de la institución. A diferencia de los gráficos anteriores se puede observar apenas un 8% de inconformidad en cuanto a la relación con los estudiantes, que puede significar rencillas entre alumnos o malestar con algún profesor.

Los alumnos representan al público interno de la institución por lo que un adecuado clima laboral será el mejor activo que el plantel tenga para comunicar su propia identidad corporativa (Bel Mallen, 2005).

En la entrevista a una estudiante, ésta mencionó que opina que su relación con los profesores no es buena porque realizan llamados de atención en público y que esto provoca que sus demás compañeros le hagan *bulling*.

“El profesional de la educación debe tener ciertos conocimientos de técnicas de relación empática; esa habilidad social que permite anticipar, comprender y experimentar el punto de vista de otra persona que le hace capaz de leer emocionalmente a las personas...” (Bel Mallen, 2005 p327).

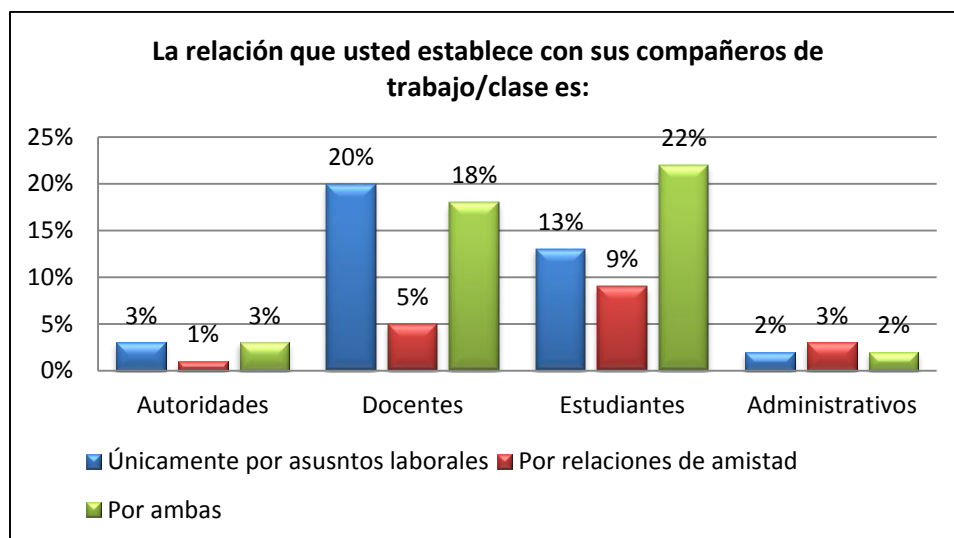


Gráfico 23: *Tipo de relación*

El gráfico muestra cómo se han desarrollado las relaciones personales entre todos los miembros de la UESMM; se intentó identificar si su relación es netamente laboral o si se han creado relaciones de afecto entre los miembros de la institución, a lo que un 37% respondió que sus relaciones son por asuntos laborales, 18% por relaciones afectivas y un 45% responde que por ambas.

El resultado muestra que el 45% mantiene relaciones de trabajo y amistad con sus compañeros, sin embargo, se pudo observar que esto se da sólo entre áreas de trabajo, y que las personas de distintas áreas no tienen interés en interactuar con personas con las que no tengan contacto a diario.

El hecho de que el personal tenga una relación netamente laboral, no representa ningún factor desfavorable, sin embargo, no deja de ser importante que en un área de trabajo se den relaciones de amistad que reflejen un buen ambiente laboral.

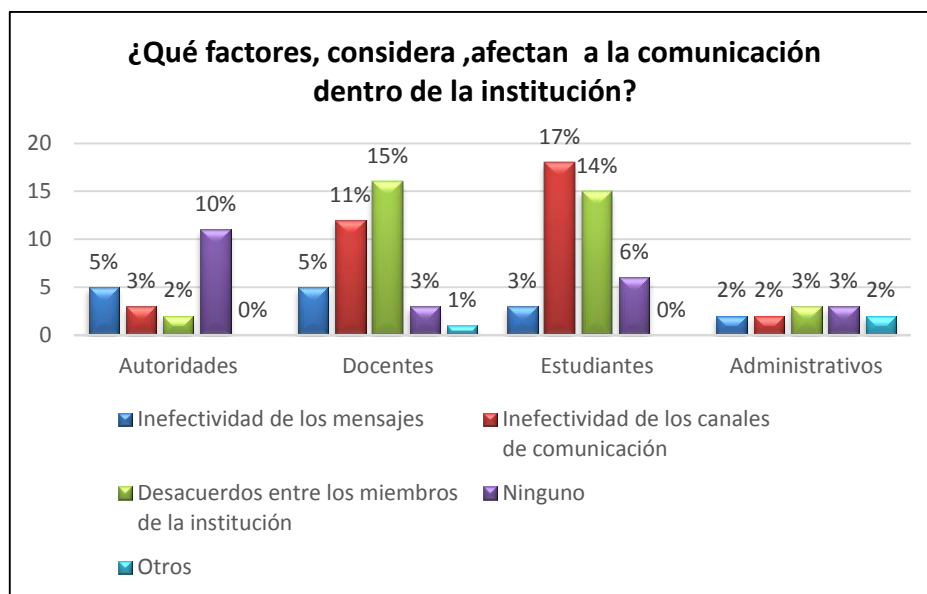


Gráfico 24: Factores que afectan a la comunicación

Es importante conocer cuáles son los elementos que dificultan una comunicación eficaz en la UESMM por lo que se consultó a los miembros de la institución sobre cuáles son los factores que, consideran, afectarían más a la comunicación.

Un poco más de un tercio muestra que hay desacuerdos entre los miembros de la institución, en segundo lugar, la inefectividad de los canales de comunicación con un número similar; el 19% opina que no existe ningún factor que afecte a la comunicación y un 17% menciona que la inefectividad de los mensajes afecta a la comunicación del plantel.

George Bernard Shaw (como se citó en Ritterg, 2008) sostuvo que “El mayor problema de la comunicación es la ilusión de que ha sido realizada con éxito”. No se puede dar por hecho que un mensaje enviado fue comprendido por todos de la misma manera, ya que cada individuo decodifica el mensaje de una manera distinta. Este puede ser el principal factor que desencadene desacuerdos entre los miembros de la UESMM, ya que no existe un departamento de comunicación que se encargue de realizar una retroalimentación que indique de qué manera se están entendiendo los mensajes emitidos tanto por las autoridades como por los demás miembros de la institución.

Se puede observar que el grupo con más desacuerdos, es el de los docentes, quienes representan el segundo grupo más numeroso del centro educativo y quienes deberían tener un buen clima laboral ya que cada uno en su momento es un líder de sus alumnos y son los encargados de transmitir los mensajes de las autoridades. Según una entrevista con una

profesora de la institución, comentó que los desacuerdos se dan por malos entendidos, menciona que hace falta una planificación en cuanto al uso de laboratorios en la institución, y que se deberían controlar los *rumores de pasillo*.

Los canales formales de comunicación observados en la UESMM, no son suficientes o no han sido utilizados correctamente para el envío de información, tal es así que los miembros prefieren los canales informales. La poca preocupación por los canales informales de comunicación, genera un problema ya que las autoridades desconocen el grado de penetración en la institución que éstos tienen y el daño que pueden representar para la institución (Ritter, 2008).

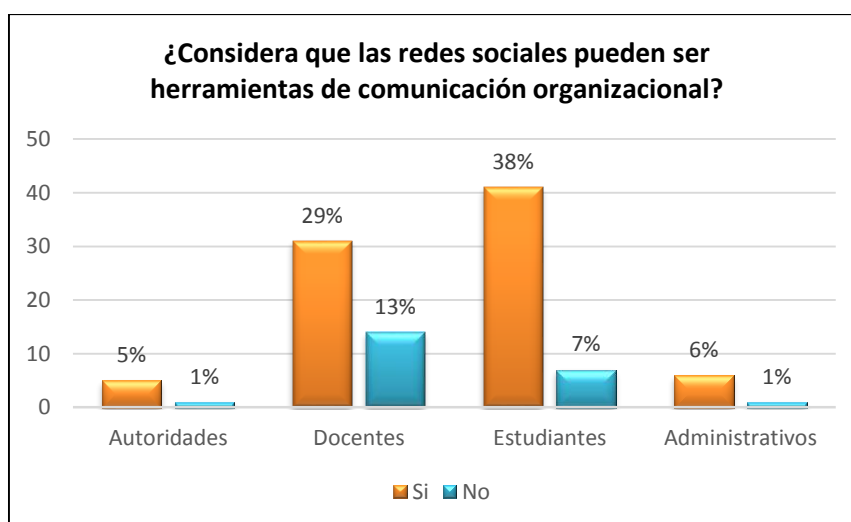


Gráfico 25: Redes sociales

En la actualidad las redes sociales juegan un papel de suma importancia en la sociedad y en cualquier organización por lo que se preguntó a los miembros de la UESMM si consideran que éstas pueden ser una herramienta para facilitar la comunicación organizacional a lo que el 78% de los encuestados contestaron que sí y 22% personas que no.

La aceptación de los jóvenes a las redes sociales se debe a que ellos son “nativos digitales” este término lo utilizó Mark Prensky (Prensky, 2010) para definir a la generación de personas que nació en la era en la que los medios digitales abarca todo tipo de actividades, videojuegos, internet, redes sociales. Por otro lado, describe a los “inmigrantes digitales, se trata de las personas que tuvieron que adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas.

Por todo ello, se plantea un problema, una ruptura, un desfase, una brecha digital y generacional que no puede ser ignorada ni aceptada sin propósito firme de cambio para intentar paliarla o

solventarla: los Inmigrantes Digitales que se dedican a la enseñanza están empleando una “lengua” obsoleta (la propia de la edad pre-digital) para instruir a una generación que controla perfectamente dicha “lengua” (Prensky, 2010, pág. 6).

Según un artículo de Reporte Digital, existen muchos beneficios al usar las redes sociales como una herramienta de comunicación organizacional interna, entre estos menciona: mayor compromiso por parte de los empleados, promueve el trabajo en equipo, mejora de imagen corporativa interna, claridad de información y economía (Lacayo Mendoza, 2015).

En la entrevista con varios miembros de la institución, se pudo conocer que tanto estudiantes, profesores y administrativos están interesados en compartir información por medio de redes sociales, sin embargo, existe preocupación por parte de las autoridades puesto que mencionaron que ya existió una página de la UESMM a la que se le dio mal uso por parte de estudiantes y de profesores por lo que presidieron de este elemento. Para que no se den este tipo de situaciones se debe abordar cada uno de los factores que se han analizado a lo largo de este diagnóstico ya que, si existe un buen ambiente laboral, éste se verá reflejado no sólo en la participación de los miembros en redes sociales sino en todas las actividades de la institución.

Podemos analizar esta entrevista con los elementos presentados por Prensky (2010) acerca de los “nativos digitales y los “migrantes digitales” ya que está claro que en la UESMM existe una brecha que impide que profesores, autoridades, administrativos, quiénes comparten rasgos generacionales y los estudiantes que son un público que básicamente utiliza un lenguaje digital. Como menciona el autor, es indispensable que todos utilicen el mismo lenguaje para poder compartir los mensajes.

3.5. FODA

Una vez realizado el análisis de resultados, es posible realizar una matriz FODA, que según Capriotti (2008), se trata de un análisis de la información recolectada que permitirá conocer la situación actual de la organización y una posible evolución. Este análisis se basa en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas halladas en la institución.

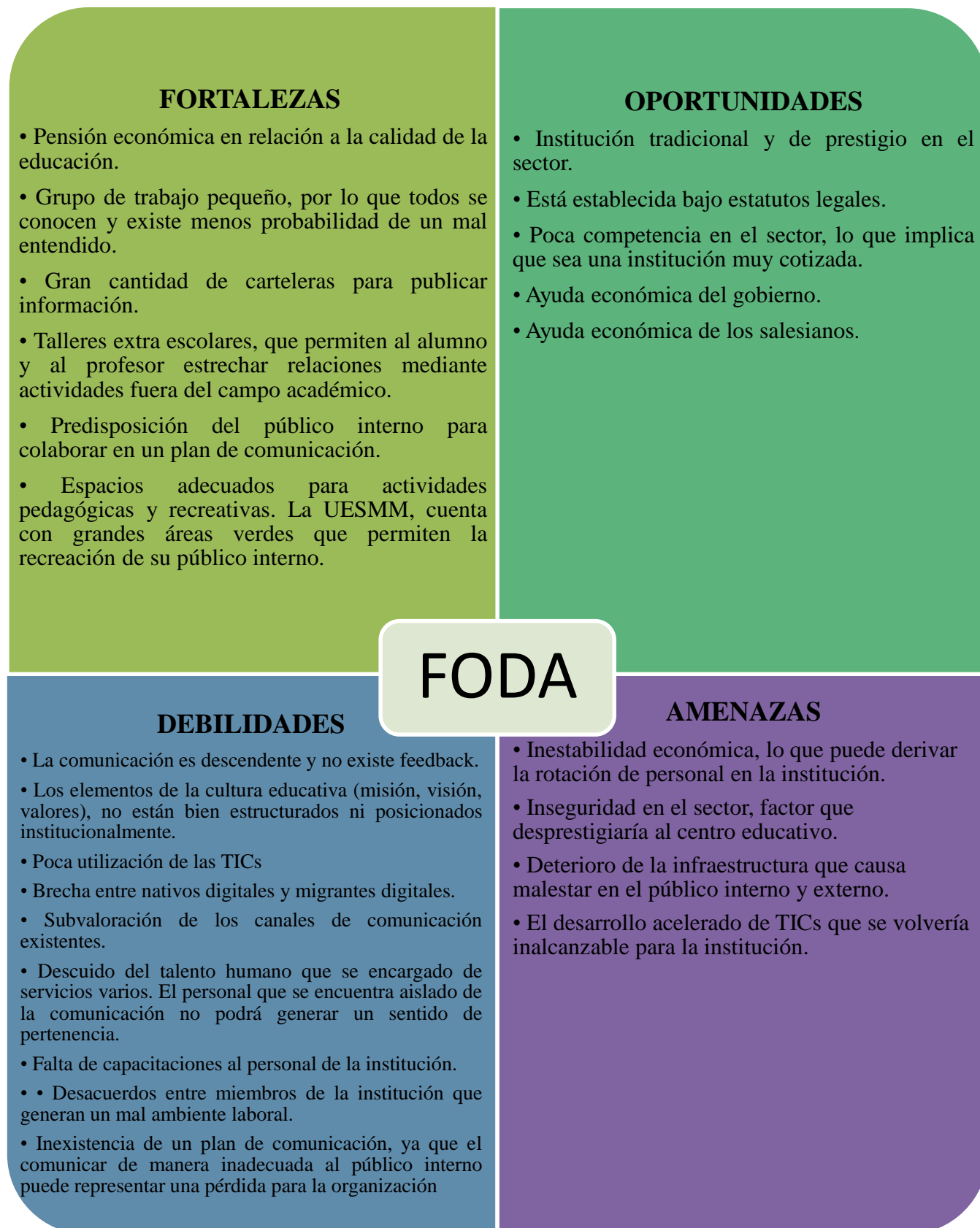
Fortalezas: Abarca los aspectos positivos que pueden ser aprovechados para marcar una diferencia que destaque a nuestra organización de otras instituciones.

Oportunidades: Aspectos a mejorar para tenerlos a favor

Debilidades: Son los problemas o puntos negativos internos que pudieran ser resueltos mediante estrategias.

Amenazas: Aspectos externos que podría influir indirectamente de una manera negativa en la organización.

Tabla 6: FODA



3.6. Conclusiones

- El clima laboral en la UESMM, no es malo, sin embargo, se pudo observar que existe poco sentido de pertenencia por parte de profesores, alumnos y administrativos.
- El talento humano que pertenece al área administrativa y de servicios no ha tenido el interés necesario por parte de las autoridades de la institución que han descuidado a este grupo de funcionarios que son parte importante del centro educativo.
- A pesar de ser una institución religiosa, se pudo evidenciar que existe una contradicción entre la misión, establecida por las autoridades y los intereses de los alumnos en cuanto a doctrina religiosa.
- Los canales formales de comunicación que posee la institución han sido sub utilizados, lo que ha generado fallas en el proceso comunicativo y un incremento por el interés de los canales informales.
- El envío de información ha sido generalizado para todos los miembros, sin tomar en cuenta que existen mensajes que deben ser personalizados a cada área para poder ser entendidos.
- Los miembros de la UESMM consideran que los factores que impiden una comunicación eficaz son los desacuerdos entre integrantes de la institución y la ineffectividad de los canales de comunicación.

3.7. Recomendaciones

- Re estructurar la misión y visión de la UESMM con la participación de las distintas áreas, con el fin de que se sientan identificadas y se fomente una cultura corporativa.
- Para optimizar los recursos de comunicación, se deben utilizar los canales de comunicación que se tiene de manera eficaz e implementar nuevas herramientas que permitan un mejor proceso comunicativo dentro de la entidad educativa.
- El equipo administrativo y de servicios debe ser integrado en actividades motivacionales de la institución, así como en la entrega de información referente a las generalidades de la UESMM.
- Realizar convivencias que incluyan a autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios con el fin de crear sentido de pertenencia a la institución.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARÍA MAZZARELLO - QUITO

4.1. Introducción

La propuesta pretende enmarcar una serie de elementos comunicativos de tal manera que se optimice su utilización y representen un eje fundamental en las relaciones de comunicación de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello. Esta será definida a largo plazo con el fin de mantener una línea de acción continua que permita fortalecer la cultura corporativa.

Una vez analizados los resultados del diagnóstico de comunicación interna, se pudo identificar las falencias en la comunicación de la UESMM y se trabajará a partir de esta línea base para crear una propuesta estratégica de comunicación que incluya la mejora de: canales de comunicación, cultura corporativa y clima laboral de manera que, en su implementación, se convierta en un motor de cambios en la gestión comunicacional de la UESMM.

El Plan Estratégico de Comunicación se realizará acorde a los objetivos comunicacionales de la institución y se contextualizará de acuerdo a sus principios pedagógicos e institucionales. Para el diseño del plan, es necesario que exista armonía entre lo que se propone y los medios que se utilizarán para lograr el objetivo, con el fin de que no exista una subutilización de tiempo y recursos.

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación de la UESMM de acuerdo a los problemas detectados en el diagnóstico y se propondrán cuatro estrategias puntuales que reflejarán una nueva dirección hacia una comunicación interna eficaz que logre los objetivos propuestos.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo general

Implementar estrategias de comunicación interna que mejoren la cultura corporativa, el clima laboral y el proceso comunicacional en la Unidad Educativa Santa María Mazzarello.

4.2.2. Objetivos específicos

- Rediseñar los elementos de la cultura corporativa (misión, visión) con la participación de todos los miembros.
- Fomentar la cultura corporativa en todas las áreas de la institución.
- Mejorar los canales de comunicación existentes y proponer nuevos canales.
- Fomentar actividades de entretenimiento que incluyan a todos los miembros de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello.

4.3. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación es un conjunto ordenado de recursos comunicativos establecidos a largo plazo de acuerdo a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la institución. En su ejecución, la estrategia de comunicación, será el eje de cambios en la gestión comunicativa del centro educativo.

La propuesta de plan de comunicación para la UESMM presentará cuatro estrategias puntuales que pretenden direccionar recursos y actividades hacia una comunicación interna efectiva.

4.3.1. Estrategia 1: Generación de la cultura corporativa de la UESMM

Objetivo: Crear sentido de pertenencia entre los integrantes de la UESMM.

Actividades

- 1. Rediseño de la misión y visión:** con el fin de involucrar a todas las áreas de la UESMM y de que se sientan identificadas con la cultura corporativa de la institución, se pedirá a cada área crear una misión y visión con parámetros establecidos, y en un consenso con los representantes de cada área se escogerá la mejor propuesta.
- 2. Difusión de la cultura corporativa:** La misión, visión, objetivos y valores de la institución, serán difundidos por distintos medios digitales de manera permanente.

Además, se ubicarán en las carteleras de cada oficina, pasillos, aulas y en el ingreso a la institución.

3. **Producción de material audiovisual:** Realizar un video institucional con la historia del colegio, misión, visión, valores, objetivos, logros obtenidos, personajes destacados, instalaciones y actividades que se realizan. Este video será subido a la red y enviado a todos los integrantes de la institución.
4. **Página web de la institución:** Crear una página web de la institución o un blog, amigable y de fácil acceso con información institucional y de entretenimiento que pueda ser publicada por un encargado de cada área.
5. **Manual de bienvenida y presentación:** Elaborar un manual de inducción para el personal que se integra a la institución de manera que se genere un primer acercamiento entre el nuevo miembro y la cultura corporativa del plantel. También se presentará al nuevo integrante al personal de todas las áreas.

4.3.2. Estrategia 2: Incremento de nuevos canales comunicacionales y optimización de los ya existentes

Objetivo: Crear nuevos canales de comunicación y mejorar los ya existentes con el fin de mejorar el proceso comunicativo dentro de la institución y evitar la tergiversación de mensajes.

1. **Crear redes sociales institucionales:** Crear una página de Facebook e Instagram que sea administrada por un encargado de la institución que pueda gestionar los contenidos de la misma con el fin de que no se mal utilice este canal comunicacional.
2. **Optimización del uso de parlantes:** Proponer una inspección de los parlantes de la institución de manera que su funcionamiento sea óptimo y tenga un buen audio.
3. **Papelería corporativa:** Cuidar la imagen de la papelería corporativa revisar actualización del directorio, agenda telefónica, nombres de directivos y membretaciones de logos.
4. **Diseño de un manual de identidad gráfico visual:** Crear un formato estándar de memorandos, oficios, circulares y demás, con el fin de no perder la identidad corporativa en los canales de comunicación impresos.
6. **Base de datos interna:** Crear una base de datos interna con números de teléfono, mails personales, páginas de Facebook y cuentas de Twitter de alumnos, profesores, autoridades

y personal administrativo/servicios para poder dirigir la información por grupos específicos.

4.3.3. Estrategia 3: Propuesta de actividades de entretenimiento enfocadas a cada público

Objetivo: Se propondrá una serie de actividades grupales con el fin de integrar a los miembros de la institución y fomentar un mejor clima laboral.

- 1. Convivencias para todos los miembros de la institución:** Se conoce que en la UESMM existe un plan con actividades de convivencia para los alumnos y docentes, por lo que se propone incluir en estas actividades a personal administrativo y de servicios en diferentes horarios con el fin de no afectar las actividades cotidianas.
- 2. Bailoterapia semanal:** El profesional encargado de cultura física, impartirá una clase de baile durante una hora para autoridades, profesores, personal administrativo y de servicios, los días viernes después del horario escolar.
- 3. Actividades grupales:** Se crearán grupos de trabajo que incluyan a un docente, un curso de alumnos, un administrativo/servicios, estos grupos deberán organizarse semanalmente para preparar un tema y presentarlo en las diferentes carteleras de la institución, además las carteleras deberán incluir información actual, de interés común y a los cumpleaños de la semana.
- 4. Programas especiales:** Se realizará un programa especial en el salón de actos o en la cancha por el día de: la madre, el padre y el maestro para los funcionarios de la institución y en navidad se realizará un evento especial para las autoridades, docentes, administrativos y sus familias.

4.3.4. Estrategia 4: Desarrollo profesional de los funcionarios de la UESMM

Objetivo: Fomentar entre los funcionarios un sentido de pertenencia al hacerlos partícipes de distintos talleres y capacitaciones que los ayuden a crecer profesionalmente.

- 1. Capacitaciones y talleres:** Realizar capacitaciones en diversos temas que puedan interesar a los funcionarios del plantel educativo; para esto se realizará un consenso sobre los puntos que éstos deseen tratar y de acuerdo a eso se establecerá un capacitador en los temas seleccionados.
- 2. Talleres motivacionales:** También se realizarán talleres motivacionales a los funcionarios del plantel, mismos que serán impartidos por las hermanas salesianas.

- 3. Reuniones trimestrales por área:** Se realizará una reunión trimestral y en fechas emblemáticas precedida por las autoridades de la UESMM para dar a conocer méritos profesionales de los funcionarios de la institución y se trazarán metas que serán evaluadas en dichos encuentros.

4.4 Matriz de la propuesta de plan de comunicación para la UESMM

Plan de Comunicación Interna											
Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Público	Materiales/ Medios	Características	Indicadores de verificación	Indicadores de impacto	Presupuesto	Plazo	Responsables
Instauración de la cultura corporativa de la UESMM	Rediseño de la misión y visión	Crear una misión y visión que identifiquen a todos los miembros de la institución	100% integrantes promuevan ideas para la creación de misión y visión	Toda la UESMM	Redes sociales, página web, hojas impresas	Se realizarán grupos focales con cada área para recoger ideas y construir una identidad corporativa en consenso	Contenidos de la filosofía corporativa	Número de participantes	\$ 0,00	1 semana de grupos focales y 3 días para escoger la mejor propuesta	Toda la UESMM
	Difusión de la cultura corporativa	Lograr que todos los integrantes del plantel conozcan su cultura organizacional y se sientan identificados con ella	100% integrantes conozcan la cultura corporativa	Toda la UESMM	Carteleras, agenda estudiantil, página web, redes sociales, intranet	Se reubicarán las carteleras en lugares estratégicos y se publicará: misión, visión y valores de la institución en cada una. También se subirá esta información a las redes sociales de la institución y a la página web.	Contenidos de la filosofía corporativa	Encuesta flash sobre filosofía corporativa	\$ 0,00	Permanente	Personal designado por autoridades
	Producción de material audiovisual	Presentar a la institución de manera didáctica	1 video didáctico	Toda la UESMM	Video institucional	Se solicitará al grupo de tercero de bachillerato realizar un video que contenga las características de la institución, a los miembros que la conforman y a las instalaciones	Contenido del video	Número de publicaciones	\$ 0,00	2 meses preparación del material	Estudiantes 3ro Bachillerato
	Página web de la institución	Crear un espacio de interacción e información para el público interno del centro educativo	1 página web	Toda la UESMM	Desarrollo de una página institucional	Se creará una página web que contenga información institucional. También se creará un espacio donde los miembros de la institución puedan manifestarse, por ejemplo, se pueden publicar perfiles de estudiantes y funcionarios que se destaquen en áreas extracurriculares.	Número de contenido	Cantidad de visitas	\$ 200,00	Actualización semanal	Personal designado por autoridades
	Manual de bienvenida y presentación	Generar un primer acercamiento entre el personal nuevo y la cultura corporativa del plantel	100% funcionarios se conozcan	Integrantes nuevos de la UESMM	Se realizará un manual digitalizado	Se organizará una reunión con los integrantes nuevos, se presentará el video institucional y el manual de bienvenida, además se realizará un recorrido por las instalaciones y por todas las áreas.	Número de participantes	Se realizará una encuesta con preguntas sobre el contenido del manual	\$ 0,00	3 semanas para la producción de materiales	Personal desig+36001nado por autoridades
Incremento de canales comunicacionales y optimización de los ya existentes	Crear redes sociales institucionales	Fomentar el uso de redes sociales con un propósito de mejora institucional	100% ingresen e interactúen en las redes sociales institucionales	Toda la UESMM	PCs, softwares actualizados	Se creará una fan page de Facebook y una página de Instagram y se invitará a participar a todos los miembros de la base de datos de la institución	Número publicaciones	Número de likes y comentarios	\$ 0,00	3 días para la creación de contenidos y la actualización será diaria	Personal designado por autoridades
	Optimización del sistema de audio	Mejorar la utilización de canales formales existentes	100% escuchen con claridad la información emitida por los parlantes	Toda la UESMM	Parlantes de la institución	Se dará mantenimiento al sistema de audio de la institución	Número de comunicados	Sondeo de percepción	\$ 50,00	1 semana	Experto en mantenimiento en sistemas de audio
	Papelería corporativa	Manejar una papelería corporativa actualizada para mantener una buena imagen interna y externa	Toda la papelería esté actualizada y se encuentre en buenas condiciones	Toda la UESMM	Impresión de hojas membretadas con actualizaciones	Se revisará la papelería corporativa, y se reciclarán las hojas membretadas que tengan datos desactualizados o fallas de impresión	Número de documentos actualizados	Número de documentos emitidos	\$ 80,00	2 semanas para que se entregue la papelería corporativa actualizada	Personal administrativo
	Diseño de un manual de identidad gráfico visual	Mantener un formato estándar que evite confusiones en los mensajes	Todo el personal use un mismo formato para las comunicaciones formales impresas	Toda la UESMM	Envío de formatos por correo electrónico y subir a la página web	Se rediseñarán los formatos de las comunicaciones formales impresas existentes, y se difundirá un nuevo formato y el uso de cada uno.	Número de documentos actualizados	Informe de documentación enviada con el nuevo formato	\$ 80,00	1 semana para realizar el diseño	Personal designado por autoridades
	Base de datos interna	Dirigir información personalizada	100% de correos y cuentas de redes sociales	Toda la UESMM	Se solicitará llenar datos informativos en una lista de Excel	Se recolectarán los datos de todos los integrantes de la UESMM y se los organizará en una base de datos	Número de datos obtenidos	Número de respuestas	\$ 0,00		Personal designado por autoridades
Propuesta de actividades de entretenimiento enfocadas a cada público	Convivencias para todos los miembros de la institución	Armonizar el ambiente laboral	12 convivencias anuales	Toda la UESMM	Centro de recogimiento espiritual Don Bosco 88	En las convivencias ya planificadas para estudiantes y profesores, se incluirá la participación una autoridad y un miembro de administrativo/servicios por cada reunión.	Número de convivencias	Número de participantes	\$1800.00	1 convivencia mensual	Personal designado por autoridades
	Bailoterapia semanal	Crear hábitos de actividades saludables entre los funcionarios	1 sesión semanal	Funcionarios de la UESMM	Canchas de la UESMM	Se organizará un encuentro semanal de baile/aeróbicos en el que participen todos los funcionarios de la UESMM, la dinámica será dirigida por unos de los profesores de cultura física del plantel.	Número de convivencias	Número de participantes	\$ 0,00		Profesor/a de cultura física
	Programas especiales	Fomentar la unión entre funcionarios y crear un sentido de pertenencia a la institución.	4 programas anuales	Funcionarios de la UESMM	Canchas de la UESMM/ Salón de actos UESMM	Se realizará un programa especial en el salón de actos o en la cancha por el día de: la madre, el padre y el maestro para los funcionarios de la institución y en navidad se realizará un evento especial para las autoridades, docentes, administrativos y sus familias.	Número de programas	Número de participantes	\$ 500,00		
	Actividades grupales	Fomentar el trabajo en equipo	15 carteleras semanales	Toda la UESMM	Carteleras, hojas recicladas, útiles de oficina	Se crearán grupos de trabajo que incluyan a un docente, un curso de alumnos, un administrativo/servicios, estos grupos deberán organizarse semanalmente para preparar un tema y presentarlo en las diferentes carteleras de la institución, además las carteleras deberán incluir información actual, de interés común y a los cumpleaños de la semana.	Número de carteleras	Verificación de actualizaciones semanales	\$ 100,00		Personal designado por autoridades
Desarrollo profesional de los funcionarios de la UESMM	Capacitaciones y talleres	Contribuir con el desarrollo profesional de los funcionarios	1 capacitación quimestral	Funcionarios de la UESMM	Aulas de la institución	Realizar capacitaciones en diversos temas que puedan interesar a los funcionarios del plantel educativo; para esto se realizará un consenso sobre los puntos que éstos deseen tratar y de acuerdo a eso se establecerá un capacitador en los temas seleccionados.	Número de capacitaciones	Número de participantes	\$ 600,00		Capacitadores contratados
	Talleres motivacionales	Integrar al personal mediante actividades de entretenimiento	Un taller trimestral a los funcionarios	Funcionarios de la UESMM	Se utilizará material didáctico Salón de actos	También se realizarán talleres motivacionales a los funcionarios del plantel, mismos que serán impartidos por las hermanas salesianas, en las áreas de recreación.	Número de talleres	Número de participantes	\$ 0,00	Cada seis meses	Hermanas de la comunidad
	Reuniones trimestrales por cada área	Motivar al personal reconociendo su desempeño laboral.	Una reunión trimestral y en fechas emblemáticas	Funcionarios de la UESMM	Se realizarán presentaciones en power point en la sala de profesores	Se realizará una reunión trimestral precedida por las autoridades de la UESMM para dar a conocer méritos profesionales de los funcionarios de la institución y se trazarán metas mensuales que serán evaluadas en dichos encuentros.	Número de reuniones	Número de participantes	\$ 0,00	Cada tres meses	Autoridades
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL									\$ 3410.00		

4.5. Monitoreo y evaluación

Es importante que se aplique un proceso de evaluación constante que refleje el desarrollo del plan de comunicación propuesto. Se realizarán encuestas flash, informes técnicos, entrevistas y focus groups que servirán como herramienta de retroalimentación para conocer la percepción del público objetivo en cuanto al plan implementado. Esta evaluación será realizada por el personal que las autoridades del plantel, consideren convenientes.

4.6. Presupuesto

La Unidad Educativa Santa María Mazzarello es un centro educativo fisco misional, cuyo presupuesto está establecido en un 60% por las pensiones de los alumnos, 20% la comunidad salesiana y en un 20% por el Estado. El plan de comunicación estratégico es un elemento viable, ya que la UESMM, se encuentra en constante desarrollo y los valores establecidos para ejecutar el plan, se encuentran dentro del índice presupuestario anual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Definición de.* (2013). Recuperado el 06 de Junio de 2016, de <http://definicion.de/centro-educativo/>
- A, M. d., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica*. México.
- Andrade, H. (2002). *Definición y alcance de la comunicacion organizacional*. Mexico: Trillas.
- Bel Mallen, J. I. (2005). *Comunicar para crear valor*. Pamplona: Eunsa.
- Bello, O. E. (2007). *Comunicación Gestión y Nuevas Tecnologías*. Santiago: UNIACC.
- Botto, N. M. (2003). *La Comunicación en las Instituciones Educativas de Nivel Medio*.
Obtenido de http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.DescargaArticuloIU.descarga&tipo=PDF&articulo_id=6870
- Brandolini, A., & Gonzales, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Dircom.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Chiavenato, I. (2002). En *Administración en los nuevos tiempos* (pág. 102). Bogota.
- Costa, J. (1997). *Diseñar para los ojos*. España: AUTOR-EDITOR.
- Costa, J. (1998). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. España: Machi.
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción*. Barcelona: PAIDÓS.
- Costa, J. (Agosto de 2003). *Razón y Palabra*. Recuperado el 16 de Abril de 2013, de Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (2004). *Terra*. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de <http://www.terra.es/personal3/jcostass/cdi1.html>
- Costa, J. (2004). *Terra*. Recuperado el 05 de Abril de 2016, de <http://www.terra.es/personal3/jcostass/cdi1.html>

- Cuadernos de buenas prácticas FEAPS. (11 de Mayo de 2007). *Marketing, tecnología y vida*. Recuperado el 13 de marzo de 2013, de Máquina de café: comunicación cruzada: <http://elviejoclub.blogspot.com/2007/05/maquina-de-caf-comunicacin-cruzada.html>
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Trillas.
- Fiske, J. (1985). *Teoría de la Comunicación*. Madrid: Herder.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Colorado: Addison-Wesley.
- Gallardo Castellón, S. (2010). *Comunicación humana y empresarial*. Honduras: Pearson.
- Gelaberte, M. P. (2006). *Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: ESIC tercera edición .
- Gonzàles Àvila, R. (2004). *Crítica de la Comunicaciòn Organizacional*. Mèxico.
- González Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicacion organizacional*. Mexico.
- Jablin, F. (1986). *Estudio de la Comunicación Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Jaume, A., Romero, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- King, K. (29 de Marzo de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de 05 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. EEUU: Addison -Wesley Iberoamericana.
- Lacayo Mendoza, A. (18 de Noviembre de 2015). *Reportedigital*. Recuperado el 11 de Junio de 2016, de <http://reportedigital.com/transformacion-digital/redes-sociales-herramienta-para-gestionar-comunicacion-interna-organizaciones/>
- López Fernández, S. (2007). *Cómo Gestionar la Comunicación*. Madrid: Narcea.

- Naranjo, J. (2010). *Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros de la formación y desarrollo de reservas de la empresa Azucarera Colombia*. Las Tunas: Universidad Vladimir Ilich Lenin.
- Peña, G. D. (2008). *Ilustrados: Diagnóstico comunicacional de una organización educativa*. Recuperado el 5 de Enero de 2013, de <http://www.ilustrados.com/tema/12904/Diagnostico-comunicacional-organizacion-educativa.html>
- Pincay, G. (29 de Abril de 2014). *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de <https://comportamientomgh7.wordpress.com/2014/04/29/cultura-dominante-y-subculturas-2/>
- Prensky, M. (2010). *Nativos e Inmigrantes Digitales*. Distribuidora SEK S.A.
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de Comunicación: mensajes, instituciones, comunidades*. Quito: Quipus.
- Red de Comunicación FEAPS. (20 de 03 de 2004). *Guía de buenas prácticas de comunicación externa*. Madrid, España.
- Redding, W. (1972). *Communication within the organization*. New York: Industrial Communication.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Saló, N. (2005). *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Sanz de la Tejada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESCIC.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid: Plaza&Ianes Editores S.A.
- Texidó, J. (1999). *La Comunicación en los Centros Educativos*. Girona: Universidad Oberta de Catalunya.
- Thayer, L. (1968). *Communication and Communication Systems*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.,

Tipos de organización. (s.f.). Obtenido de pabloyela.files.wordpress:
<http://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>

UESMM. (2014). Misión, Visión y Valores de la UESMM. *Agenda Estudiantil*, 3.

UESMM. (2015). *Proyecto Institucional de la Unidad Educativa "Santa María Mazzarello"*. Quito.

ANEXOS

Anexo N°1

ENCUESTA

Diagnóstico de comunicación interna para la Unidad Educativa Santa María Mazzarello

La presente encuesta tiene una duración de un máximo de 10 minutos y se la realiza con el fin de recopilar información que permitirá un análisis de comunicación interna y posteriormente servirá como elemento primordial en la realización de un Plan de Comunicación Interna en la Unidad Educativa Santa María Mazzarello.

La información de esta encuesta será para uso específico de la persona quien la realiza, el anonimato de la misma será respetado sin excepción alguna.

DATOS GENERALES

I) Género

a) Femenino

b) Masculino

II) Edad

a) 10-20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41 en adelante

III) Campo en el que se desempeña:

a) Directivo b) Docente c) Administrativo d) Servicios e) Estudiante

IV) Tiempo en la institución

a) 0 - 1 b) 1 – 2 c) más de 2 años

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Conoce la **misión** de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello?

a) Si

En sus propias palabras, describa la

misión.....

.....

.....

.....

b) No

2. ¿Conoce la visión de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello?

a) Si

En sus propias palabras, describa la

visión.....

.....

.....

.....

b) No

3. ¿Conoce características que, considera, diferencian a su institución de las demás?

a) No conozco alguno b) Creo conocer alguno c) Conozco varios d) Sí, conozco todos

4. ¿Sabe cuál es el nombre de la rectora de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello?

a) Si

b) No

El nombre es.....

5. ¿Conoce a todos los docentes de la institución?

a) Si

b) No

6. ¿Conoce a todo el personal administrativo y de servicios de la institución?

a) Si

b) No

COMUNICACIÓN - INFORMACIÓN

7. ¿Recibe usted información sobre las actividades de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello?

a) Siempre c) De vez en cuando d) Muy pocas veces e) Casi nunca f) Nunca

8. ¿La información que usted recibe es?

a) Importante b) Sin valor d) Inservible

9. ¿En cuestión de tiempo, usted considera que recibe la información...?

a) A tiempo c) Tarde d) No la recibe

10. ¿Considera que existen suficientes carteleras?

a) Si b) No

11. ¿A través de qué medio se le informa las actividades de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello?

a) Carteleras b) Circulares c) Por correo electrónico d) Por un compañero e) Por los parlantes de la institución f) No se le informa g) por los profesores h) por las autoridades i) por rumores j)

NS/NR

12. ¿Qué medio considera más efectivo para recibir información?

a) Carteleras b) Circulares c) Agenda d) Por correo electrónico e) Por un compañero f) Por los parlantes de la institución

13. ¿La información que recibe es útil para su función?

a) Si b) No c) A veces

CLIMA LABORAL

14. ¿Cómo es su relación con los directivos de la institución?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala

15. ¿Cómo es su relación los profesores?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala

16. ¿Cómo es su relación con el personal administrativo y de servicio?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala

17. Considera que su relación con los estudiantes es:

a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala

18. La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:

- a) Únicamente por asuntos laborales b) Por relaciones de afecto c) Por ambas

19. ¿Qué elementos considera que afectan la comunicación dentro de la institución?

- a) Inefectividad de los mensajes b) Inefectividad de los canales de comunicación c) Desacuerdos entre los miembros de la institución d) Ninguno e) Otros (especifique)

20. ¿Considera que las redes sociales pueden ser herramientas de comunicación organizacional?

- a) Si B) No